جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)

بثينة زياد حمد العبيديين

رسالة
مقدمة إلى
عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2004م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤته

عمادة الدراسات العليا

إجازة رسائل جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة بثينة زياد العبيديين

" العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانيء الأردنية: دراسة مقارنة".

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة .

القسم : ادارة عامة

الاسم	التوقيع	التاريخ	
د. نضال صالح الحوامدة		٢٠٠٤/٤/٢٥	مشرفا
أ.د. علي محمد العضايلة		٢٠٠٤/٤/٢٥	عضوا
د. فهمي خليفة الفهداوي		٢٠٠٤/٤/٢٥	عضوا
د. محمد الحنيطي		٢٠٠٤/٤/٢٥	عضوا

عميد الدراسات العليا

د.ذياب البداينـــة

الإهداء

إلى الغائب الذي لا يحضر، و الحاضر الذي لا يغيب، إلى روح والدي رحمه الله. إلى نبع الحنان، تلك التي نذرت روحها وعمرها لأجل أولادها، والتي مازالت نبراساً ينير الطريق رغم حلكة الأيام، إلى أمي الحبيبة أمد الله في عمرها.

إلى من عاشوا معي الحياة بحلوها ومرها، إلى أخواتي وإخواني وفقهم الله.إلى صديقاتي العزيزات ورفيقات دربي، وإلى كل من ساهم في هذا الجهد أهدي ثمرة تعبي.

بثينة زياد حمد العبيديين

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى الذي وفقني لإتمام ما شرعت فيه،وبلغت فيه غاية مرادي، فله الحمد والثناء أبداً ودائماً.

أستذكر هنا قول الرسول صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

أتقدم وأنا أعُد اللمسات الأخيرة في رسالتي بخالص شكري وعظيم تقديري إلى الدكتور الفاضل نضال الحوامدة، الذي أشرف على هذه الدراسة، منذ أن كانت فكرة إلى أن اكتست حلتها هذه، والذي ما انفك يوماً من تقديم العون والمساعدة، سائلة المولى عز وجل أن يديم عليه لباس الصحة و العافية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من الدكتورة ماجدة العطية، والسيدة وفاء الجفوت، والدكتور فهمي الفهداوي، والدكتور محمد عواد لما قدموه لي من مساعدة ومشورة أثناء كتابة الرسالة. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل المحكمين الذين منحوني من وقتهم وجهدهم ما مكنني من إتمام إعداد أداة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة، الأستاذ الدكتور علي العضايلة، والدكتور محمد الحنيطي، والدكتور فهمي الفهداوي أعضاء لجنة المناقشة لتقبلهم مناقشة هذه الرسالة، والتي سوف يكون لملحوظاتهم الأثر الكبير في إثراء هذه الرسالة. أيضا أتقدم بالشكر إلى أساتذتي في قسم الإدارة العامة في جامعة مؤته.

وخالص شكري وعظيم امتناني إلى الصديقة الغالية آمنة ماجد الربيحات، التي كانت نعمت الصديقة عندما تغلق الأبواب، و الأخ الزميل أنس التو يجر الذي لم يتأن يوماً عن تقديم المساعدة.أيضاً أتقدم بالشكر للأستاذ محمد الرخامين على مراجعته اللغوية للرسالة.

وشكري الموصول إلى الموظفين في كل من مؤسسة الموانئ، وشركة مصانع الإسمنت الأردنية لتفضلهم بالإجابة عن أسئلة أداة الدراسة، ولكل من ساهم في هذا الجهد، لهم عظيم امتناني وشكري.

بثينة زياد حمد العبيديين

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية(دراسة مقارنة)

بثينة زياد العبيديين

جامعة مؤتة 2004

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية التناسبية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، واختيرت العينة الطبقية التناسبية. وبلغت العينة(457)مفردة، و(132) مفردة من شركة الإسمنت، و(325) مفردة من مؤسسة الموانئ.

واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.10) لتحليل بيانات الاستبانه، كما استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخدم معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

1- ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة.

2- إن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين، بارتفاع قليل في شركة الإسمنت الأردنية .

3- إن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة جاء مرتفعاً في المنظمتين المبحوثتين.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها :

1- ضرورة تبني الإدارة العليا لمفهوم التمكين الإداري نظرياً وعملياً في المنظمتين المبحوثتين.

2-إعطاء الموظفين الفرصة في صنع القرار لإيجاد مناخ صحي من أجل تطبيق عملية التمكين الإداري.

Abstract

The Relationship Between Empowerment and Job Characteristics at the Jordanian Cement Company and the Jordanian Ports Corporation (Comparative Study)

Buthina Z. Ebaideen

Mu'tah University 2004

The study aimed at recognizing the relationship between the management empowerment and job Characteristics in the Jordanian Cement Company(JCC),and the Jordanian Ports Corporation (JPC).

To achieve the goals of this study, questionnaire was designed and developed as an instrument to collect data. A sample was chosen randomly using Proportional Stratified Sample.

The sample was (457) employees; (132) from the JCC and (325) from JPC. The statistical package of social sciences (SPSS.10) was used to analyze the data. In order to answer the questions of the study, the means and standard deviation were used. Person's correlation was used to test the hypotheses of the study.

The study has reached upon the following Conclusions:-

1- The validity of the used variables in measuring the relationship between management empowerment and job's Characteristics.
2- The respondent's perception's to the management empowerment level was high for JCC, while it was middle for JPC.
3- The respondent's perceptions level of Job Characteristics was high in both; JCC and JPC..

The study has recommended the following:-

1- Regarding the necessity to adopt the empowerment concept, the senior management had to manage it in theory and practice.
2- Enabling the employees in both to participate in decision making to create a healthy climate in order to active the process management empowerment.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

في الوقت الذي تدرك فيه المنظمات أهمية العنصر البشري لها، أصبحت تفكر في الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والكفء لهذا العنصر والاحتفاظ به من أجل تحقيق أهدافها، خصوصا وهي تواجه تحدي ندرة الموارد البشرية المدربة والقادرة على استيعاب ومواكبة التطورات والتغيرات التي تجري في البيئة المحيطة ومنافسة المنظمات المشابهة.

وفي ظل سعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور،كان لابد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وعدم التركيز الإداري، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات والسرعة في اتخاذها والاتجاه نحو التخصص في العمل من خلال التعرف على خصائص الوظيفة وفهمها. التي يشغلها الموظف والوظائف المرتبطة بها، وصولا به إلى درجة من المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة خصوصا فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي لموظفيها وإتاحة الفرصة لهم بإظهار قدراتهم وأفكارهم الإبداعية مبكرا في مجال وظائفهم.

وبعد أن تجاوزت المنظمات النظرة المادية للإنسان التي نادى بها كلاسيكيو الفكر الإداري، واستيعابها لمفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية الداعية للاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين،وتبنيها لمفاهيم الإدارة بالأهداف من خلال إشراك العاملين في وضع وتنفيذ أهداف العمل، وفي ظل سعي المنظمات الرائدة لوضع العاملين في إطار قيمي يحدد سلوكهم الإداري، عملا بمبادئ الإدارة بالقيم، كان لابد للمنظمات من تبني فلسفة إدارية تقوم على استقطاب الأفراد وتطويرهم من خلال إعداد برامج تدريبية واتباع سياسات لتمكينهم إداريا في الوظائف التي يشغلونها تمهيدا لتفويضهم صلاحيات القيام بالعمل وتحمل مسؤولياته ليكون بمقدور الإدارة الاعتماد عليهم، وجعلهم شركاء حقيقيين في إدارة منظماتهم.

ويأتي التمكين الإداري الذي يعد اللبنة الأساسية، والأساس السليم الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفته، ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات، ليفرض أنماطا وسلوكيات تتناسب وطبيعة الوظيفة الإدارية، ودرجة تعقيدها، واستقلاليتها على اعتبار أن شاغل الوظيفة الإدارية يمارس اتخاذ قرارات تتناسب هي الأخرى مع طبيعة الوظيفة، والدور الذي يلعبه الموظف والسلطة الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله.

وقد اكتسب مفهوم التمكين الإداري انتشاراً واسعاً في التسعينيات واستمر في كونه مبادرة مؤسسية شائعة في القرن الحادي والعشرين، وهو استراتيجية إدارية لها حقوقها الخاصة وكيانها، والتي تستخدم مع المبادرات والاستراتيجيات مثل: إدارة الجودة الشاملة، وهي مرتبطة بقوة بتغيرات المبادرات الثقافية، وإزالة الطبقية وإعادة البناء وعادة ما تتضمن تطوير القوة والمسؤوليات في فرق العمل ومكان العمل أو مستوى العملاء.ومن خلال هذا التصور تستطيع فرق العمل من مواجهة التحديات، واقتناص الفرص، والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة، والفعالية الكلية والربحية، وذلك دون الرجوع إلى أعلى.

وبما أن التمكين اليوم مطلوب، ولا يتحقق إلا من خلال أفراد تتوافر لديهم مواصفات معينة، لا يمكن توفرها لدى جميع الأفراد وحتى تتمكن المنظمة من استثمار هذه المواصفات والخصائص، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص في تحديد الأعمال الملائمة بحيث تتناسب وتلك الخصائص، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال عمليتي التغيير والتطوير، ومن هنا تتضح أهمية الترابط ما بين التمكين الإداري من جهة وما بين خصائص الوظيفة، بحيث أن خصائص الوظيفة من استقلالية وأهمية العمل، وهوية عمل، وتنوع مهارات، وتغذية عكسية تتأثر بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة، بأبعاد التمكين المتمثلة بتفويض السلطة، والمشاركة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، ونمو الشخصية والتطوير الذاتي، التقليد والمحاكاة المميزين، وتنمية السلوك الإبداعي.

لقد ارتأت هذه الدراسة فتح باب هذا الموضوع من خلال دراسة التمكين الإداري من حيث: مفهومه، ومستواه، ومعوقاته، وعلاقته في خصائص الوظيفة للاطلاع على واقعه في المنظمات، محاولة للتغيير والتحسين من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج للوصول إلى ما هو أفضل ، وهذا لا يعني الإحاطة الشاملة بالموضوع، وإنما محاولة للبدء، وترك الباب مفتوحاً لدراسات قادمة خصوصا أن هذا الموضوع حديث في الفكر الإداري وقلت فيه أو حتى إنعدمت فيه الدراسات الميدانية في الأردن ومهم لنجاح، واستمرارية المنظمات أيا كان نوعها.

1.2 مشكلة الدراسة:

إن شيوع المبادئ الإدارية في الإدارة، ضمن المنظمات المعاصرة للبيئة العربية و الأردنية خاصة، جعلها منظمات تخلو من استحداث المبادئ الفاعلة في عملياتها، كالتمكين وتقوية العلاقات الإنسانية، هذا قد جعل المنظمات ليس لديها الاستعداد في تمكين أعضائها من القيام بالأداء المشترك، وتتبلور المشكلة في الحالة التي تتخوف فيها الإدارة من توسيع نطاق مشاركة العاملين في إدارة منظماتهم في الوقت الذي أصبح يلقى على عاتقها مهمة تمكين أعضائها من خلال فهم خصائص وظائفهم، والسعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي لهم. وذلك ناجم عن رغبة الإدارة في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات وحصرها لنطاق اتخاذ القرار في دائرة ضيقة ولعدم الثقة في قدرة العاملين على ممارسة مهامهم بكفاءة وفاعلية، خصوصا وأن التمكين يتطلب أفراد ذوي مهارات عقلية و إبداعية واجتماعية بالإضافة إلى المهارات الفنية.

وعليه فان السؤال الرئيسي في هذه الدراسة هو : ما هي علاقة التمكين الإداري مع خصائص الوظيفة في كل من شركة الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ؟

3.1 أهداف الدراســة:

تهدف هذه الدراسة في الأساس التعرف إلى مفهوم التمكين الإداري، ومستواه ومعوقاته، وعلاقته في خصائص الوظيفة لدى العاملين في مؤسسة الموانئ، وشركة مصانع الإسمنت الأردنية، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- تكوين إطار نظري، وفكري للتعرف على مفهوم التمكين الإداري وخصائص الوظيفة وما يرتبط بهما من مرتكزات وأساليب تطبيق وخصوصا هناك قلة في الدراسات العربية ضمن هذا المجال.

2- التعرف على مستوى أبعاد التمكين الإداري من منظور مقارن في المنظمتين المبحوثتين.

3- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل(التمكين الإداري)، والمتغير التابع(خصائص الوظيفة)، ومقارنته في المنظمتين المبحوثتين.

4- التعرف على مدى توفر خصائص الوظيفة، ومقارنته في المنظمتين المبحوثتين.

5- التعرف على معيقات التمكين الإداري، ومقارنته في المنظمتين في المنظمتين المبحوثتين.

6- تقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين الإداري لأصحاب القرار في المنظمات، وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية، وبيان المناخ التنظيمي الملائم لتطبيقه.

4.1 أهميــة الدراســة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة التي بدأ يتناولها الفكر الإداري، وهو موضوع التمكين الإداري، الذي يضفي بحداثته أهمية خاصة في الجانب النظري، وتطبيقا يعد التمكين الإداري من المواضيع التنظيمية الهامة خصوصا للمنظمات التي تسعى إلى تبني فلسفة ومنهج الإدارة المفتوحة التي تسمح بمشاركة العاملين في إدارة منظماتهم وتمكينها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدرتها التنافسية. ومما يزيد من أهمية الدراسة محاولتها استقصاء علاقة التمكين في خصائص الوظيفة،ويأتي هذا الربط ليوفر

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التمكين الإداري (المفهوم ، الأهمية والأسباب)

ظهر مفهوم التمكين(Empowerment) في نهاية الثمانينيات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصا في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة.

كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات.

هذا وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري: فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل. ومن أهم تعريفات التمكين التي تعتمد على العملية والتي توصلت إليها الدراسة :

عرفه (Vogt, 1997,44) بأنه: عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار.

أما (أفندي، 2003، 10) فقد عرفه بأنه: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار

كما عرفه كل من جيمس وبيتي بأنه: فلسفة، واتجاه، وطريقة تفكير لدعم عملية الجودة الشاملة. (Sharma,1996,237) .

وعرفه (Blanchard, 1997,18) بأنه: تقلص دور التنظيمات الهيراراكية التقليدية، وذلك بتقريب التنفيذيين من مشاكل التنظيم، وإعطائهم السلطة في حل المشاكل.
وعرفه (Geroy& Anderson,1998,57) بأنه: العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات .

كماعرفه(Morales,1997,32) بأنه: تدريب العاملين على منح الثقـــة لبعضـــهم بعض، والدعم واحترام بعضهم البعض وحفزهم على تطوير مهاراتهم الشخصية.
كما عرفه(Goetsch &Stanly, 2001, 199) بأنه: المرسوم الذي يزود الموظفين بالسلطة والمعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف.

وعرفه(عبد الوهاب، 2000، 268) بأنه: منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريــق بأن يمارســوا صــنع القــرار فيمــا يتعلــق بشــؤونهم اليوميــة فــي العمــل.
وعرفه(هــواري، 2000، 224) بأنه: إعطاء الأفراد ميزانيات وأمــوال وبــارومترات وموارد، كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التــي يقررونهــا دون الحاجة لرجوع إلى أعلى.
وكما عرفه (Tschohl, 1997,40) بأنه: إعطاء الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بخدمة العملاء .

كما لوحظ خلال مراجعة الأدبيات وجود معيار آخر لتعريف المفهوم، يعتمد علــى" الهدفية " وليس العملية الإدارية في حد ذاتها ، كما فــي المعيــار الســابق. فوفقــاً للتعريف " الهدفية " يتمثل تمكين العاملين في قدرتهم على القيام بأية تصرفات مــن شأنها إرضاء المستهلك، فرضا المستهلك هنا يمثل الهدف المحدد لنطــاق ونوعيــة السلطة المفوضة للعاملين.

هذا إلى جانب وجود معيار آخر يتناول المفهوم من الناحية القيميــة، فيــرى أن التمكين شعور نفسي في المقام الأول، يستمد قوته، وفاعليته من توافر بيئة ملائمــة مساندة للعاملين، وقيادة ملتزمة مشاركة في المعلومات، ومشاركة في اتخاذ القرار، وعلى هذا يعد التمكين وفقاً لهذا المنظور هو المتغير التابع وليس المستقل، كما في

المعايير السابقة، فإعطاء العاملين الحرية في التصرف ينتج عنه شعور بالتمكين، مما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء. (Bayen,1998) .

يتضح مما سبق أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات سابقة الذكر، فكلها تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير. وهنا لابد من الإشارة إلى أن موضوع التمكين يتضمن مفهوم التفويض. فالمقصود بالتفويض (Delegation) هو إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، حيث تضع الإدارة نقط متابعة ومراقبة .

أما التمكين (Empowerment) يحدث عندما يعطى للأشخاص أو اللجان ميزانيات ومعايير ومعدلات وموارد، وحرية في حل المشكلات، وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة للحصول على موافقة من أعلى.

ويسمح التمكين في ظل هذا التصور بأن تستطيع فرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص، والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية، والربحية وذلك دون الرجوع إلى أعلى.(هواري، 2000)

وأمام كل ذلك يمكن الوصول إلى تعريف يتناول التمكين الإداري من منظور شمولي، يجمع أكبر قدر ممكن من الأبعاد، ويغطي معظم جوانب المفهوم، ويبقى الخيار أمام الدارسين لقراءة هذا التعريف كل بالمنظار الذي ينظر للتمكين الإداري من خلاله، وعليه يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه :

منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، التأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نحدد الأسس والمرتكزات التي ترتكز عليها عملية التمكين الإداري في عملية الإدارة المفتوحة والمتمثل أهميتها في:

1- التحرر من قيود التفويض التقليدي .

2- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا

3- وجود نظام وقواعد للعمل .

4- تدعيم الإحساس بالشعور والأمان .

التحرر من قيود التفويض التقليدي:

حيث تتم عملية التفويض للعاملين في منهج الإدارة المفتوحة من خلال خطة تدريجية تتضمنها استراتيجية المنظمة، وقد حددت خطوات أهمها :

1- دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغبتهم في تحمل المسؤولية .

2- تحديد رؤيا واتجاه المنظمة والتي يتم على ضوئها إدارة أعمال المنظمة وعمليات اتخاذ القرارات للتأكيد على إدراكها وفهمها من جميع العاملين.

3- تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها ومهامها.

4- تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة واستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي والإحصائي لحل المشكلات . (Carrol ,1997)

مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا :

كانت رؤيا وأهداف المنظمة توضع بوساطة الإدارة العليا، فهي التي تقدر ما يجب أن يفعله الأفراد، ثم تطورت الممارسة بعد ذلك إلى أن أصبحت اليوم عملية صنع الرؤيا وتحديد الاتجاه الرئيسي للمنظمة عملية مشتركة، ونتاجاً لتفاعل مجهودات الإدارة والعاملين، حيث استخدم (Pins) لفظ " إدارة النوايا " أو " إدارة المعاني " ليدل على أهمية تعميق الأفكار والاتفاق على المعاني وتحديد الاتجاه والالتقاء حول أهداف موحدة، مما يمد العاملين بأبعاد وخبرات جديدة تجعلهم أكثر قدرة على تحديد أدوارهم في التنظيم، وإدراك أهميتها، والنظر بطريقة مختلفة لعلاقاتهم بأعمالهم كمشاركين في الأعمال، وهذه النظرة سوف ترتبط بأفعال وأسلوب جديد من التفكير والسلوك للعاملين يماثل تفكير وسلوك القيادة صاحبة الرؤيا. ولتحقيق فاعلية عملية التمكين للعاملين فإن هذا المبدأ مشاركة العاملين في الرؤيا قد ركز على توافر عنصرين هامين هما:

1- وجود رؤيا مستقبلية واضحة تعبر عن تصور للوضع والتميز المطلوب إحداثه، وصمم على أساسها إطار عمل يشكل القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها من قبل إدارة المنظمة وقد حدد (kolter 1996) في كتابه " قيادة التغير " أهم سمات الرؤيا الفعالة في :

أ- تنقل صورة تخيلية عن المستقبل القريب .

ب- تتضمن أهدافاً واقعية يمكن تحقيقها .

ج- أهداف واضحة بما يكفي لإرشاد عملية اتخاذ القرار .

د- أهداف مرنة تشجع على المبادرات الفردية .

2- اهتمام الإدارة العليا بتوصيل الرؤيا ورسالة المنظمة لجميع العاملين وليس اختيار عينة ممثلة لهم وطلب تصورهم حولها. إن أحد مفاتيح الإنجاز العالي للمنظمات وفرق العمل هو وضوح صورة المطلوب إنجازه عند جميع العاملين، حيث تصبح رؤية ورسالة المنظمة بمثابة "الإسمنت الانفعالي" الذي يجعل جميع العاملين يتحركون في اتجاه واحد، كما تعتبر الإدارة التنسيقية القوية بين مختلف المستويات والمناصب الإدارية. وذلك تكون الرؤيا بمثابة:

1- القوة التحفيزية للأفراد للعمل المستقل واتخاذ القرار في ضوء رؤية ورسالة المنظمة ودون انتظار للأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا .

2- تحدي العاملين لتحسين وتطوير قدراتهم الابتكارية على :

أ- تخيل رؤى وأبعاد وعلاقات جديدة بين الأشياء .

ب- التفكير في بدائل وسيناريوهات التصرف الممكنة .

ج- تخيل النتائج المتوقعة من كل بديل .(kolter, 1996)

وجود نظام وقواعد للعمل :

حيث تتسم المنظمات ذات التمكين المرتفع بان عملية تمكين العاملين تتم في ضوء نظام ملزم يرتبط بأهداف ورسالة المنظمة، يتبعه جميع أفراد المنظمة مهما كانت إمكانيات وإبداعات كل فرد فيها، يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من

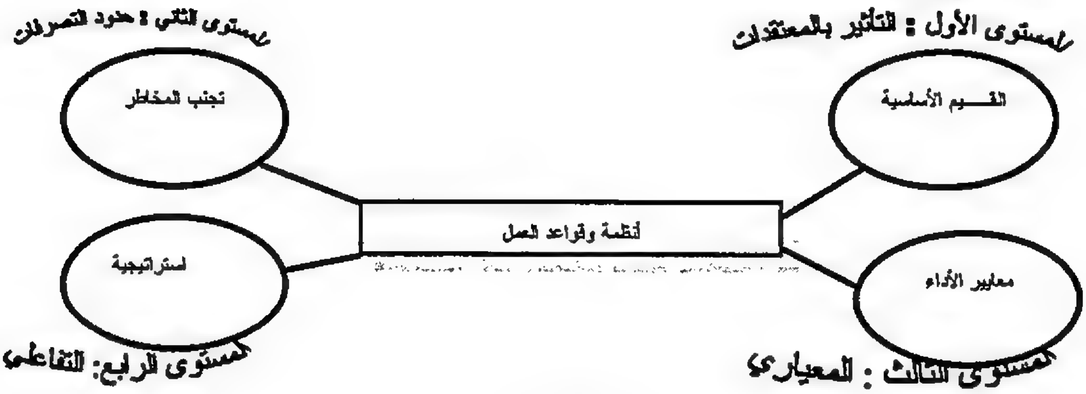
خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قدراتهم مما يقلل من درجة الغموض وعدم التأكد.ويتحدد دور القيادة في فرض النظــام والالتــزام فــي اتجاهين:

الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من أوالدول من المنظمة.

الاتجاه الثاني: يتجدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقــات الإنســانية والتي تحبذ المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

ويعتبر (Simons 1995) أن نظام العمل يجب أن يؤكد على أربعة عناصر رئيسية هي كما يوضح الشكل رقم (1) والذي يبين أن نظام العمل يركــز علــى أربعــة مستويات رئيسية هي :

1. المستوى الأول: يحدد القيم الأساسية للمنظمة .
2. المستوى الثاني: يحدد القواعد الحاكمة للعمل، والتصرفات التــي يجــب تجنبها والتي تحمل درجة كبيرة من المخاطرة التي تؤثر على مركــز المنظمة .
3. المستوى الثالث: يحدد المعايير والضوابط التي تحكم وتقيم الأداء .
4. المستوى الرابع: يركز على توضيح القضــايا الرئيســية التــي تحتــل اهتمامات المنظمة مثل المتغيرات البيئية، والأحوال التنافسية، والمركــز التسويقي للمنظمة.



شكل رقم (1)
العناصر الأساسية لنظام العمل

المصدر :
(Simons, Robert, Control in an age of empowerment, Harvard Business Review, March, April, 1995, p85)

تدعيم الإحساس والشعور بالأمان :

يركز هذا العنصر على ضرورة شعور العاملين بجدية النظام في تمكين العاملين، حيث يعتمد الحصول على ثقة ،واهتمام العاملين، وقبولهم لتحمل مسؤولياتهم التضامنية مع الإدارة في تحمل مخاطر وأعباء أعمال المنظمة على تصرفات وأفعال الإدارة التي تؤكد صدق، وعزم الإدارة، ورغبتها الجادة في التمكين الفعلي للعاملين والاستفادة من قدراتهم، ويتطلب ذلك إعلان الإدارة، والتصريح الرسمي لنقل السلطة والمسؤولية إلى العاملين وتأكيد ذلك من خلال :

1- تحديد الرؤيا العامة لعملية التمكين والغرض منها .
2- نقل هذه الرؤيا للعاملين في صورة نشرات تشمل :
 أ- تحديد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منها .
 ب- رؤية الإدارة لكيفية ومراحل تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين .

ومن العرض السابق لممارسة التمكين ، نستنتج ما يلي :

1- أن عنصر التمكين يعني منح العاملين القوة والسلطة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز أعمالهم، وهو بذلك مكمل لعنصر التعليم والقدرة، كما يوضحها الشكل رقم (2) .



شكل رقم (2)

العلاقة بين عناصر التمكين والقدرة والتعلم

المصدر :

(أبو بكر ، فاتن أحمد ، 2001 ، نظم الإدارة المفتوحة ، ط1 ، ايتراك ، القاهرة ، ص 101)

3- إن تمكين العاملين ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في صورته الحالية، كان ناتجاً طبيعياً لعدة تطورات مرت بالممارسات الإدارية السابقة، وربما ترجع أول صورة من صور التمكين إلى مدرسة العلاقات الإنسانية،عندما فكر (Elton Mayo) في إعطاء فرصة للعاملين للاشتراك في تقدير الأمور التي تخصهم، وأجرى تدريباً للمشرفين والرؤساء المباشرين في المشاركة والذي أسماه " المعاملة الديمقراطية " للعاملين، وقد كان لهذا الاتجاه صدى واسع وترحيب كبير من كل من الإدارة والعاملين، لدرجة أن بعض المنشآت أخذت تتسابق لإدخال برامج العلاقات الإنسانية ومعاملة العاملين بدرجة كبيرة من الديمقراطية والسماح لآرائهم ووجهات نظرهم والحلول التي يقترحونها لعلاج المشكلات التي تصادفهم .

وتلي ذلك عدة محاولات لتطوير أسلوب المشاركة، نها هيريزبرج (نظرية العاملين)، ودوجلاس ماكجريجور(نظرية X , Y)، ونظرية الإثراء الوظيفي والتي اهتمت بإعادة تصميم وتوسيع نطاق الوظائف، وحديثاً اكتسب مفهوم التمكين أبعاداً فكرية وتنظيمية هامة بلورها (Tom Peters) في كتابه(Thriving on chaos) حيث توقع ظهور صورة جديدة للتنظيم تتفق مع الدور الجديد للمنظمة التحول من الاستقلال إلى خدمة المجتمع ينصب اهتمام القيادات الإدارية على صحة العاملين ورفاهيتهم، وتتسم القيادة بالصدق والصراحة والإيمان بأن جميع العاملين رؤساء ومرؤوسين وحدة واحدة وليس أمامهم سوى المشاركة والتفاعل الخلاق. (أبو بكر، 2001) .

هذا وقد تحدث آخرون أيضاً عن أسس وافتراضات التمكين، حيث أشاروا إلى أن أساس الاعتقاد بأن التمكين هو منهج لتطوير الفاعلية التنظيمية هو أن الأفراد الأقرب للمشكلة هم الأقدر على وضع حل لها في الإطار الذي يتخذون فيه قراراتهم.

لقد اقترح (Handy) (Charles Handy) في عام 1989 أن الافتراضات التي تستند إليها المنظمات التمكينية هي : (عبد الوهاب، 2000) .

أ- الأهلية (Competence) : الاعتقاد بأن الموظفين يمكن أن يؤديوا ويعملوا في نطاق أهليتهم مع حد أدنى من الإشراف .

ب- الثقة (Trust): إنه من الضروري ليس الاعتقاد بأهلية الأفراد وحسب بل الثقة بأن يؤدوا وظائفهم.

ج- عمل الفريق (Team work): إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخص يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر، فإن الأفراد يجب من الطبيعي أن يجتمعوا في فرق مرنة بدون حواجز المكانة أو الهيراركية لحل المشاكل في نطاق أهداف وقيم المنظمة .

والخلاصة عن مفهوم التمكين أنه استراتيجية تنظيمية، وهو مهارة جديدة، وأنه ببساطة مدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر أو المتواصل.

أهمية وأسباب التمكين :

لقد ازدادت أهمية عملية التمكين الإداري منذ ظهوره في أواخر الثمانينات، لما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات عديدة وسريعة وخصوصاً في مجال التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك، فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء المنظمة، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة.

ولقد أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة المتمثلة بالتكنولوجية المتقدمة في المعلومات والاتصالات، والمنافسة المحلية والعالمية، إعادة هيكلة المنظمات بالتصغير أو بالاندماجات وإطلاق الطاقات البشرية. وهنا يطرح السؤال التالي: وهو كيف نقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة ؟

ويكون ذلك من خلال التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك أو هندسة العلاقات، وبرغم هذه العودة لا تزال الممارسات والمفاهيم الإدارية فيما يتعلق بالإدارة غامضة في أذهان الكثيرين. (أفندي، 2003) .

في هذا لسياق يجيء مقياس الأداء البشري(The HR Scorecard) كي يعبر عن طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين، ومقارنة ذلك الأداء وتلك المخرجات

بالاستراتيجية العامة للمنظمة، والخروج بمعايير ومؤشرات إحصـــائية يمكـــن مــن خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهــداف الاســتراتيجية، وبهذا التعريف يعتبر " مقياس الأداء البشري "، أداة إداريــة تســمح لأيــة منظمــة للأعمال أو أي منظمة حكومية بـــ:

1- إدارة الموارد البشرية بصبغتها أصلاً ومرتكزاً استراتيجياً ومصـــدراً أساسياً للميزة التنافسية.
2- استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية فـــي النتائج المالية والربحية النهائية للمنظمة.
3- إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين اســتراتيجية المنظمـــة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية. (Hodgetts,2003)

ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري، لكي نستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها، ونحصل منها على أفضل إبداعاتها.

والتمكين الإداري ليس بالخيار الواهي فالمديرون، ورؤساء الأعمال مهدوا الطريـــق لتمكين الموظفين، و فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهـــدافاً مؤسســـية لا يمكـــن تحقيقها دون اشتراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتـــاج إلـــى معلومـــاتهم وخبـــراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف .

والمنظمة التمكينية (أو الممكنة) تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق في ذلك عندما يبدأ المدراء والرؤساء في إعطاء وقـــت لوضـــع أهـــداف مؤسسية ويحتاجون إلى التفكير كلياً في مساهمة التمكين في إحراز هذه الأهـــداف، ويفكرون في إخضاع أنفسهم لبرنامج التغيير. ويتضمن ذلك القيم الفردية التي تعني إعطاء اهتمام أكبر لقيم التمكين وقضاء وقت أكبر في العمل مـــع الآخـــرين لخلـــق وتطوير مسالك جديدة. (Hesline,1999)

وهنا لابد من الإشارة إلى أن هناك علاقة واضحة ما بين التمكين والقيم، إنها تعني التعامل مع الأفراد على نحو مختلف، وأن يشمل رؤية الأفراد باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وآمالها ومخاوفها وحياتها الخاصة خارج مكان العمل، والأفراد الممكنون يعاملون باحترام وتوضع آراؤهم موضع الاعتبار، وتستخدم

مهاراتهم ويكافأ ون على حسن الأداء، وإذا وجه إليهم نقد فهو بناء، وهم مستعدون للعمل بكل وجدانهم مع الآخرين لإنجاز العمل. وينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيزية، حيث يمثل في بعض المنظمات حجر الزاوية في ثقافتها.

إن العامل الحيوي للنجاح في أي منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها، والمعرفة قوة، والأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة. ففي الماضي كانت قرارات عديدة تتخذ بوساطة أفراد على رأس المنظمة، لأنهم وحدهم يمتلكون المعرفة اللازمة والقدرة على شرح وتوضيح هذه المعرفة، وقد بدا هذا غير عملي بعد نمو وتطور المنظمات، حيث تسري المعلومات من أسفل إلى أعلى وتتعرض للتشويه عن طريق المبالغات ولتغييرات، والمعروف دائماً أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها من نقطة تولد المعلومات، وهذا يعني دائماً العاملين بالورش والمعامل على أجهزة الكومبيوتر، ومكاتب البيع وأولئك الذين يديرون ماكينات الإنتاج .

تعتبر المنظمة تمكينية (ممكنة) حين يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها.(افندي، 2003)

إن استخدام تعبير "التمكين" يشير إلى مجال واسع من الممارسات التي تعطي مسؤولية أكبر للأفراد من المستويات غير القيادية وقد خلص(Ctuterbuck) إلى أن الملامح الرئيسية لمثل هذه المداخل تعني مساعدة الناس على:

أ- ضبط أكبر، ورقابة على عملهم، وعلى بيئة العمل .

ب- تنمية مساهماتهم كأفراد، وكأعضاء في فريق .

ج- الإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي. (Dobels,1998)

وضح (هواري، 2000) أن الاهتمام فوق العادي بتنمية الموارد البشرية وتمكينها يعود لأسباب منها :

1. **الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة ، وهي الحل الفعال لتحسين الإنتاجية .**

حيث أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من(50%) من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، وإن ضياع هذه الطاقات ناتج عن أسباب لا ترجع للموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا، وأن معظم هذا الضياع سببه موجود في دوافع الأفراد للعمل، وبالتالي في إسهاماتهم والتزاماتهم .

والدوافع لا تعطى للأفراد، فهي أشياء موجودة بداخلهم، وكل ما تستطيع الإدارة عمله هو توفير المناخ اللازم لكل فرد، لكي يعطي أحسن ما عنده. الإدارة عليها توفير الظروف الملائمة للالتزام الذاتي والابتكار والإبداع.

إن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد، وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن يكون لها الأولوية في اهتمام الإدارة.

2. الاهتمام بجودة حياة الإنسان :

يجب توفير حياة كريمة للإنسان. ليس فقط خارج العمل ولكن داخل العمل أيضاً.

إن الاهتمام بجودة حياة العمل يجب أن تكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمته، وهناك معايير عدة لقياس درجة جودة حياة العمل منها: أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار، وظروف عمل صحية وتوفر الأمن، و فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.

3. الاختلافات الفردية لإدارة الموارد البشرية :

إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافات فردية بين البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته.

والمعروف أنه توجد اختلافات بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد آخر. (هواري، 2000)

ويرى البعض الآخر أن هناك أسباباً تدفع المنظمة إلى تبني التمكين، لعل من أهمها ما يلي :

1- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد .
2- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية ، للمحافظة على تطوير المنافسة.
3- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
4- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
5- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
6- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

والحقيقة أنه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح المنظمات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة.

وتشير بعض التجارب في مجال الأعمال إلى أن هناك بعض المنظمات التي كانت تحقق فشلاً بسبب النمط الإداري فيها الذي كان يقوم على أساس انفراد الرئيس في اتخاذ القرارات دون مشاركة من مرءوسيه، وذلك في جميع الأمور الصغيرة والكبيرة، ولكن بتغيير النمط الإداري في هذه المنظمات بحيث أصبح العاملون يشاركون في اتخاذ قرارات وتحمل المسؤولية واقتسام الأرباح، فقد أصبحت هذه المنظمات رابحة. (عبد الوهاب، 2000)

مزايا وفوائد التمكين

ذكر (Brown 1997) مزايا عديدة للتمكين تتضمن :

1- استجابة بسرعة أكثر لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطي دور القرارات يمكن أن تتخذ بوساطة الأفراد العاملين، في مواضيع كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

2- شعور العاملين برضا أكبر، حيث يمارسون عمـــل مســـئول أكبـــر، ويطورون مهارات جديدة .

3- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.

4- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة.

5- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل، وسعة الأعمال.

كما حدد كل من (Graham and Roger 1998) جملة من الفوائد والإيجابيات، يمكـــن أن تجنيها التغييرات التنظيمات عند تبني وتطبيق استراتيجية التمكين داخلها، وهي :

1- تشجيع الفرد على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة.

2- اتخاذ القرارات في أنسب المستويات.

3- تسهيل أداء الإدارة.

4- رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل.

5- مستويات عالية من الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين.

6- علاقات أفضل بين الإدارة وقسم خدمة العملاء.(37-36و Roger and Graham 1998).

وذكر آخرون أن هناك جملة من الإيجابيات يمكن جنيها بالنسبة للتنظيم والعـــاملين ويتمثل فيما يلي :

إيجابياته للتنظيم :

1- إدراك أكبر الاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين .

2- تقليص التكاليف من خلال الطبقية وأفكار الموظفين .

3- تحسين النوعية، قياسات الفوائد والإنتاج .

4- استعداد المنظمة للتفاعل أسرع مع تغيرات السوق .

أما إيجابياته للعاملين فقد لخصت فيما يلي :

1- زيادة في رضا العاملين .

2- الزيادة في التحكم في العمل من يوم ليوم.

3- تقدير العمل.

4- زيادة الثقة بالنفس. (Bardwell & Holden,2001,576).

وبناءاً على ما تقدم يتضح بأن الموظف عندما يشعر بأنه غير متحكم به، وأنه مساهم بشكل خاص في تطوير المؤسسة، يعزز تمكينه لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بشكل مستقل بدون الرجوع للإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة.

ومن المؤكد، تبعاً للآراء المختلفة أن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على الموظف وحسب، وإنما على نمط القيادة في المنظمة، وعلى مجموعة من العناصر الفعالة في أي منظمة، سواء أكانت خاصة أم حكومية أم غير حكومية، مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء، وأساليب نطاق الإشراف والتحكم، وتصميم البرامج التدريبية، ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة.

إن التمكين يشعر الموظفين بأنهم عناصر مهمة في نجاح التنظيم، وعليه يكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس في الهامش أو المحور، بالإضافة إلى أنه يجعل العمل أكثر متعة، وحافزيه وذا معنى، كما أنها تبني الثقة، وتفعل الاتصالات بين العاملين.

2.1.2 مجالات التمكين

وبما أنه يمكن تطبيق التمكين في عدد من المستويات المختلفة تتراوح ما بين الأمور البسيطة والروتينية إلى المشاركة في صنع السياسات، لذا فإن هناك أربعة مجالات عامة يمكن فيها تطبيق وسائل التمكين هي:

1- قاعدة المعلومات والمعارف، بمعنى نشر مهارات المعرفة للأفراد في الأمور المتعلقة في الوظيفة.

2- القدرة على التعرف على الأعمال (متى ــ كيف ــ من) بتفويض المزيد إلى حد خلق وإيجاد فرق حكم ذاتي.

3- الاشتراك في صنع السياسات.

4- التغيير التنظيمي، بمعنى تشجيع الاقتراحات للتغيير في الوظائف والإدارات الأخرى وتطوير فرق تحسين الجودة . (Drafke & Kossen,1998)

3.2.1 مستويات التمكين :

إن التمكين يسعى لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري، وتحتاجه فعلاً المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطاً على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح، لدى الإدارة العليا .

إن أي عملية تغيير داخل التنظيم تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة من هذه العملية، وبما أن التمكين يمثل استراتيجية هامة للمنظمة، لا بد من أن تتبناها المنظمة نظرياً وعملياً، لذا فهي بحاجة إلى وقت لتستطيع التطبيق تدريجياً وعلى مراحل برامج التمكين، هذا وقد حدد (Pastor) خمس مستويات يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:

1. المستوى الأول : يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

2. المستوى الثاني : في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

3. المستوى الثالث : يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

4. المستوى الرابع : في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

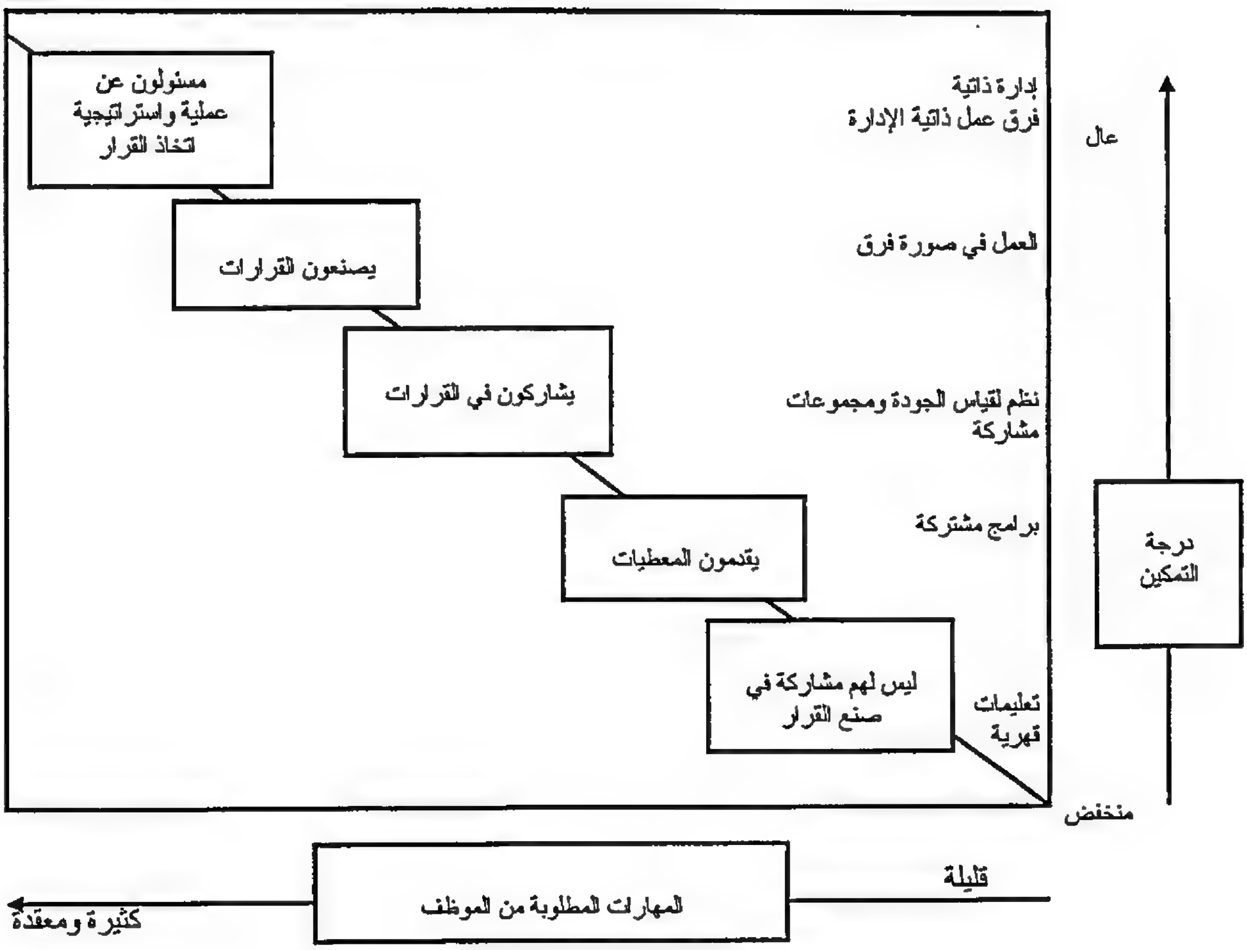
5. المستوى الخامس: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات و بشكل تعاوني بين المدير والفريق.

وبناءً على المستويات السابقة يرى البعض أن المستوى الأول يجب أن لا يكون متضمناً أن المدير ببساطة يخبر الآخرين عن قراراته، ولكن الاستقلالية الحقيقية والتمكين لا وجود لهم في المستوى الرابع والخامس.

في الحقيقة أن المستوى الذي يوجد به المدير بالنسبة لتطوير فريقه ليس مهماً كأهمية الاتصال بين المدير والفريق في المستوى الذي يعملون به بالنسبة لأية حالة.

في النهاية لا بد من التأكيد على نقطة أساسية وهي أن تعطي للفريق حريته في العمل حتى نتأكد من تدريبه لمعرفة كل العوامل المهمة في الحالة المعطاة. ويجب التأكيد على أن تقييم الاستقلالية والتمكين يتم بفهم العملية التطبيقية ومستويات تطورها. (Pastor, 1996, 6)

إن المنظمات اليوم تطبق برامج التمكين، لكن بدرجات متفاوتة، حيث يعني التمكين في بعض المنظمات تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرارات، وفي بعضها الآخر يشير التمكين إلى إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وبحرية التصورات. وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح في الشكل رقم (3)



شكل رقم (3)
تسلسل التمكين

المصدر :

(أفندي ، عطية حسين ، 2003 تمكين العاملين : مدخل للتحسين وللتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص 38)

يلاحظ من الشكل رقم(3) أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يكون للعاملين دور بارز وكبير في وضع استراتيجية المنظمة، ويصل التمكين إلى أعلى مستوياته عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن القليل جداً من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين .

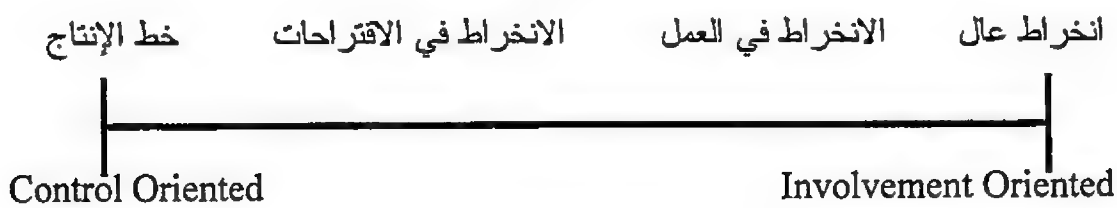
وفي المنظمات التي تسعى إلى التعليم المستمر، يعتبر الأفراد مصدراً أولياً لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقاً يمكن خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرصاً للتنمية والتطوير الذاتي

وأخيراً في المستوى الثالث (ما بعد التقليدي) تعتمد الإدارة التحويلية بحيث تخدم الموظف، ويعمل الموظف على اتباع نظم العدالة والحقوق التي اختارهـا بنفسه، ويعي اختلاف القيم بين الأفراد وأنهم ينشدون حلولاً ابتكاريه لمعضـلاتهم، ويكـون قادراً على الموازنة ما بين المصلحة الفردية والمصـلحة العامـة، وهنـا يصـبح الموظف ممكناً وقادراً على المشاركة الكلية في العمل .

إن تطبيق التمكين يعمل على تحفيز العاملين، بحيث يوفر لهم فرصاً لاسـتخدام عقولهم وتصوراتهم وبالتالي تنمية السلوك الإبداعي لديهم، وإعطائهم سلطة اتخـاذ قرارات من شأنها التأثير على عملهم، هذا وتشير الأبحاث إلـى أن معظـم النـاس يحتاجون إلى تفعيل الذات. وقد عرف (Bower and Lawlel) مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول فـي هـذه المكونات الأربعة :

1- المعلومات عن أداء المنظمة.
2- المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
3- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيها.
4- القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر علـى اتجـاه المنظمـة وأدائها.

وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة ، وقد ميز الباحثان وبنيا جدلهما في هذا التمييز بـين مـا أسـمياه " Control " الضـبط والانخراط " Involvement " وذلك كما يلي :



شكل رقم (5)

الضبط والانخراط

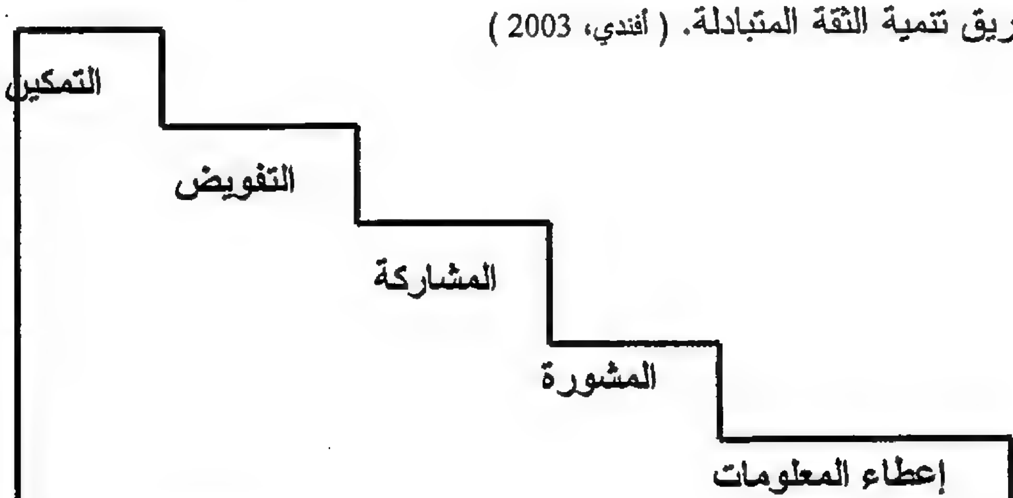
المصدر :

(أفندي، عطية حسين، 2003، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 40)

تتم عملية مشاركة العاملين وتدخلهم في صنع القرارات على عدة مستويات: مجموعات عمل، التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تسري المعلومات بحرية كما هو مطلوب، ويتم اتخاذ القرارات من قبل أصلح الأفراد لاتخاذها، بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم. (أفندي، 2003)

هذا وتتمثل المشاركة من خلال توفير المعلومات، والمناقشة قبل اتخاذ القرارات وصنع القرار في مراحله الأولية أي في مرحلة التفاوض .

وهذه المشاركة موضحة في الشكل رقم (6)، حيث مستويات التمكين موضحة كخطوات منفصلة، وفي المؤسسة التمكينية سوف تسير الأنشطة في الاتجاهات الخمسة في آن واحد. وهذه الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة أو المؤسسة، والإجراء الأفضل هو أخذ هذه العملية خطوة خطوة، بحيث يسبق إعطاء المعلومات الاستشارة، وتسبق الاستشارة المشاركة، والمشاركة التفويض، والتفويض التمكين الكامل. والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا، وفي كل مرحلة سوف يختبر المديرون والعاملون بعضهم البعض في مجال الإخلاص والانفتاح والثقة. إن التمكين يتطلب مستوى عالي من الالتزام، ولا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق تنمية الثقة المتبادلة. (أفندي، 2003)



الشكل رقم (6)

الخطوات الأساسية للتمكين

المصدر:

(أفندي، عطية حسين، 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 42)

اختلاف المصلحة بين الطرفين فإن المشاركة سوف تأخذ شكل التفاوض، حيث يجب أن يوجد أخذ وعطاء حتى يشعر كل من الطرفين بأنه قد جنى بعض الفائدة من هذه المناقشة.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الأطراف ليس من الضرورة أن يكون المدير وموظفوه، وإنما يشير أيضاً إلى اثنين من المديرين يتفاوضان، وفي الحالتين يمكن التمييز بين المصلحة العامة وبين الاهتمامات الفردية أو القطاعية، وهذه إحدى المهارات الرئيسية المطلوبة لتحقيق التمكين الفعال .

4.1.2 تصنيفات التمكين :

البعض يربطها بتوزيع السلطة بين العاملين من أجل المساهمة في نجاح التنظيمات، وعليه يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع هي :

1- مشاركة المعلومات (Information Sharing)

المعلومات عنصر هام في التنظيمات ، وأصبحت الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جداً في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهماً لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم. وهذا يجعل العامل يقوم بالعمل وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل ، وعليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى .

2- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى (Upward Problems Solving)

أي إن العاملين في المستويات الدنيا هم اعلم في مشكلات التنظيم ، مثل حاجات العملاء ، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم .

3- استقلالية المهام (Task Autonomy)

وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة ، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به ، ويعملون في التنفيذ فقط . في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية .

4- **تكوين الاتجاهات** (Attitudinal Shaping)

هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي ، وهذا لا يقصد بـــه أنـــه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم ، وهـــذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير .

5- **الإدارة الذاتية** (Self Management)

المقصود به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين ، وهذا يعني تدخل العـــاملين في عملية اتخاذ القرار ، ويجب أن لا تكون التعليمات ، الســـلطة والتنفيـــذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية . (Wilkinson, 1998).

5.1.2 أساليب التمكين :

يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية :

أ- **الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي)** (Structural Empowerment)

إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناســب، مــع عــدد أقــل مــن المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين. هذا ويمكن تطبيق التمكين على مستوى جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية:

1. وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.
2. أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي جماعة العمل الأولية(4- 20 فرداً)، وأن يكون لها قائد ممتاز.
3. أن تقوم كل وحدة أساسية و قائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.
4. أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائهـــا فـــي إطار معايير متفق عليها.
5. ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق مـــن التخطـــيط، والتنفيذ والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل.
6. أن تتوافر الفرص للفريق في المشاركة في التخطيط، وحل المشاكل، والتقييم لعمليات الفريق.

ب- النمط الإداري

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق المزيد من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم. أيضاً يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم، لكي يؤدوا دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية .

ج- المشاركة في القضايا

إن التمكين يمكن تخفيفه بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة . ويمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلوا المشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقاً للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم . (عبد الوهاب، 2000)

6.1.2 إستراتيجية التمكين

عند الحديث عن طبيعة الاستراتيجية الواجب اتباعها لتمكين العاملين، يطرح السؤال التالي: ما الاستراتيجية التي يجب اتباعها لتطبيق التمكين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، هناك آراء مختلفة حول من أين يبدأ التمكين، وهي :

الرأي الأول (الكاريزمي): وفقاً لهذا الرأي فإن التمكين عملية تبدأ من القمة عندما تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعاملين، وتقوم بتوضيح رؤية المنظمة ورسالتها، وكذلك التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين ومنح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار، ولذلك أطلق عليه الكاريزمي .

الرأي الثاني(الأسلوب العضوي): نظر إلى التمكين على أنه عملية مخاطرة، والسماح بقبول أخطاء العاملين وتتمثل في البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين وتحديد أنموذج لسلوك الممكنين وبناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون والثقة في قدرة الأفراد على الأداء، ويطلق على هذه الاستراتيجية الأسلوب العضوي.

الرأي الثالث(الأسلوب الدائري أو الفريق): وفقاً لهذا الرأي يتم دمج الأسلوبين معاً، ويرتكز على أساس مشاركة كل من العاملين والإدارة في اتخاذ القرارات في

كل إدارة وقطاع، أو على مستوى المنظمة، ويسمى هذا الأسلوب بالأسلوب الدائري أو الفريق .(Scarnati & Scarnati,2002)

مما تقدم يتضح بأن التمكين استراتيجية منظمة، وهو مهارة جديدة ومدخل للتطــوير الإداري المستمر .

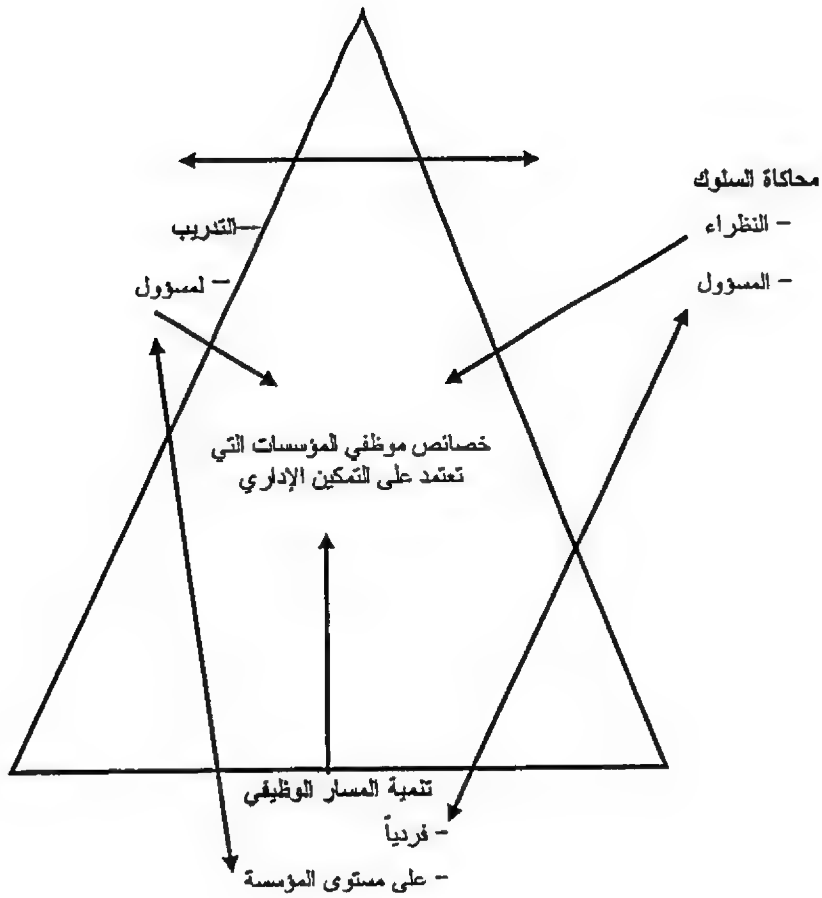
وفيما يلي أنموذج للتمكين الإداري وفقاً للأداء الاستراتيجي:

7.1.2 نموذج التمكين الإداري / الأداء الاستراتيجي

في البداية لا بد أن نسأل كيف يصبح الموظفون متمكنين إدارياً ؟ وما هي الخصائص التي يتصف بها الموظف الذي ينعم بالتمكين الإداري ؟ وما هي الخصائص التي يجب على الموظف الحصول عليها لكي يصبح وبصورة حقيقية متمكناً إدارياً ؟ لقد أدى طرح مثل هذه الأسئلة إلى تطوير تم إعداده ليعكس طاقة الموظف وقدراته، ويشتمل النموذج على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

1- التدريب.
2- القدوة (التقليد ومحاكاة سلوك الآخرين)
3- تطوير المسار الوظيفي.

وفيما يلي توضيح لهذه المتغيرات في الشكل رقم (7).



الشكل رقم (7)

استراتيجية التمكين الإداري

المصدر :

(Geroy &Anderson , 1998 , Strategic performance empowerment model , Journal of Empowerment in organizations, Vol.74, Issue 2 , P60)

1. التدريب (Coaching)

عرف Cleary 1995 التدريب على أنه عملية مخططة غير رسمية ومستمرة بهدف التفاعل مع الموظفين، وتتمثل أهداف التدريب في تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرة العاملين على إدارة الأداء الخاص بهم. وقد تم تعريف المدرب على النحو التالي: الشخص الذي يسعى إلى الاهتمام بالكرامة الإنسانية، والنمو الروحي والمعرفي، في الوقت الذي يقوم فيه بإضافة قيمة إلى المؤسسة من خلال مساعدة الكادر على التعلم والنمو والتطور.

ولكي يتسم التدريب بالفاعلية فلا بدله أن يتقاطع عبر الهرميات والحدود الوظيفية فالمديرون مثلاً يعملون على تدريب من هم تحت سلطتهم، كما ويعمل

النظراء على تدريب بعضهم البعض، بحيث يصبح كل الموظفين أكثر تكيفاً مع التغيير. ومن خلال عملية التدريب سوف يحصل التدريب. (Phillips, 1995)

ومع ذلك فإن المدرب لا يعتبر معلماً بقدر ما هو شريك يضع الآخرين أمام التحديات والخيارات والسلوكيات المتعددة . (Witherspoon &White, 1996)

إن التدريب من وجهة نظرهما يتجاوز كثيراً المناخات التعليمية، حيث أشار إلى ضرورة أن يركز التدريب على تعليم الأساليب الجديدة بصورة أقل من كونه مساعداً، ويعرف التدريب بأنه عملية يمكن من خلالها إعطاء الموظف الإرشاد اللازم لتقييم آدائه الخاص، والحصول على المعلومات الراجعة (التغذية العكسية) فيما يتصل بنقاط الضعف والقوة، وتعلم المهارات والسلوكيات الجديدة. فالمدرب لا يخبر الموظف بما يجب فعله، وإنما يعمل على مساعدته لكي يصل إلى مستوى أفضل من المستوى السابق (Brown1997)، ومع ذلك فإنه ينوه إلى أن التدريب لا يمكن أن يتجاوز عملية نقل المهارات الأساسية.

ويخلص (Warnner 1996) إن التدريب بصفته سلوكاً فعالاً يمثل أحد أفضل الطرق التي تتضمن تطوير الموظفين، وجعلهم أكثر إنتاجية. وهنا لابد من الإشارة إلى أن هناك اختلافاً بين التدريب، وتقييم الآداء التقليدي، حيث تركز العملية على الفعل، أو السلوك الصحيح للأفراد، وعلى الطرق التي يمكنهم الإفادة منها للتطوير بنقاط قوتهم أكثر فأكثر، وعليه فإن التدريب يهدف إلى أمرين أساسيين هما :

1. الارتقاء بمستوى المهارات .
2. تحديد السلوك من خلال نبذ السلوكات غير المرغوبة واكتساب سلوكيات أكثر فعالية (Coppola 1995) .

ومن هنا يمكن القول إن الإفادة الجيدة من التدريب يرتبط وبصورة مباشرة بالتمكين الإداري، فالمدربون يخلقون المناخات التي يشعر فيها الأفراد بقدرتهم على اتخاذ القرارات بالنسبة لأنفسهم عبر الارتقاء بمفهوم الثقة بالنفس، وبإيمان الشخص وبنفسه وبالآخرين (Oncken 1997) إن هذه الممارسة تؤدي إلى أداء أفضل نوعية وإلى الوصول إلى المؤسسة التي تتبنى التمكين الإداري . (Willard ,1995)

2- القدوة (محاكاة أو تقليد الآخرين في سلوكهم) (Modeling)

كثيراً ما نسمع أن صوت الفعل أكبر أثراً من الكلمات، وهذا هو الجوهر الذي يشمل عليه مفهوم القدوة في مجال تنمية الموظفين. فغالباً ما يكون التواصل مع الفعل أكثر من الكلمات ، فغالبية الرسائل التي يتلقاها الموظفون تتسم بالطابع اللاشفوي (أي أنهم أكثر تأثراً بالسلوك)، ومع ذلك فإنه غالباً ما نتجاهل هذا الأسلوب الهام في التأثير على سلوك الموظفين .

هذا ويمكن تعريف محاكاة السلوك باعتبارها دراسة للتمييز الشخصي، حيث يميل الموظفون إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكنون لهم الإكبار، ومع ذلك وحتى في الظروف التي لا يكون فيها المديرون موضعاً للإعجاب فإنه بإمكانهم أن يصبحوا أنموذجاً للتنمية والتطوير المخطط .

ومن هنا فإن المحاكاة تمثل جزءاً من التدريب الذي يركز على المهارات، فمن خلال النقاش، والشرح، ولعب الأدوار، والتغذية الراجعة يصبح ممكناً تعليم المهارات. بالمقابل فإن التعليم بالمحاكاة يركز على القيم كذلك، فلا يمكن إحداث التغيير السلوكي من خلال تغيير مستويات المهارة فحسب. وهنالك العديد من الدراسات التي تؤكد الأثر الهام للمحاكاة على عملية التدريب. (Zenger, 1991)

إن محاكاة السلوك، مدعومة بما يصل إلى عشرين سنة من البحث، والدراسة، تعتبر أكثر الصيغ فعالية في مجال تنمية، وتطوير الموظفين، فقد أشار كل من (Pescuric & Bihar 1996) إلى أن المحاكاة تعتبر أكثر الوسائل نجاعة في تطوير المهارات وتغيير السلوك .

خصائص العلاقات The Relationships Characteristics

لقد برهنت الدراسات المتعلقة للعلاقة بين التدريب ومحاكاة السلوك والمسار الوظيفي على أن وجود ثلاثة عوامل، قد تؤثر بصورة مباشرة، أو غير مباشرة على هذه العلاقات ، ويمكن حصر هذه العوامل في ما يلي :

1- التبعية Dependency
2- القيم Values
3- الرسمية Formality

وفيما يلي توضيح لهذه العناصر :

1- **التبعية** Dependency

إن تبعية الموظفين لمدرائهم ولأنظمة المؤسسة قد تؤدي إلى نوع من الخلل في النموذج، حيث أن تبعية الموظفين في بعض المؤسسات تخضع لنوع من التهذيب (Payne 1992)، حيث يتم في هذه الحالة استخدام وسائل الضبط مثل: التعويض والأرباح وغيرها لكفاءة الموظفين الذين يسعون إلى إرضاء الإدارة العليا، ولا شك في أن هذه التبعية تؤدي إلى الحد من إنتاجية المؤسسة. وعليه فإنه لا بد للمد يرين إن أرادوا من تمكين موظفيهم أن يتنازلوا عن المفاهيم الرسمية التقليدية للسيادة (Mclagon & Nel 1996)، فمن خلال أنموذج استراتيجية التمكين الإداري سالف الذكر، يمكن لكل من المد يرين والموظفين الإفادة من المداولات، والاتصال، والتأثير، حيث إن هذه المفاهيم، والأنشطة تعتبر متناغمة أكثر مع أساليب الإدارة بالمشاركة. فالمديرون بحاجة إلى أن يدعموا موظفيهم أكثر من حاجتهم للرقابة، بحيث يتمكن الموظفون من تطوير أساليب الإدارة الخاصة بهم ، هذه الأساليب التي تعمل بدورها على تعزيز مفهوم التمكين الإداري.

2- **القيم** Values

يمكن لمعايير كل من المديرين والموظفين أن تؤثر على العلاقـات الخاصـة بالتدريب ومحاكاة السلوك، والتي بدورها قد تؤثر على تطوير المسار الوظيفي ولو بصورة غير مباشرة، وبالتالي فإن تطوير أي منظومة قيم شخصية ملائمـة يعتبـر محوراً أساسياً في عملية التمكين الإداري الفعال (Horsfall,1996)، فالقيم الخاصـة بكل من المدراء والموظفين سوف تتضح في أثناء عمليتي التدريب، ومحاكاة السلوك (Philips,1995). ومع الأخذ بهذا العامل فإن الأشخاص الـذين يشـكلون نمـاذج للإقتداء والمحاكاة وكذلك المدربين ينبغي لهم أن يتصفوا بالحساسية إزاء تأثير قيمهم على الآخرين، وكما ذكر سابقاً فإن المحاكاة تعتمد على القيم كما هو الحال بالنسـبة للتدريب على المهارات. وحيث إن تعزيز المهارات لا يؤدي إلى التغيير الدائم فـإن الإدارة العليا بحاجة إلى إعطاء أنموذج ومثال للقيم الخاصة بالسلوكيات المرغوبـة في إطار المؤسسة بهدف خلق ثقافة أو فهم مشترك.

3- الرسمية Formality

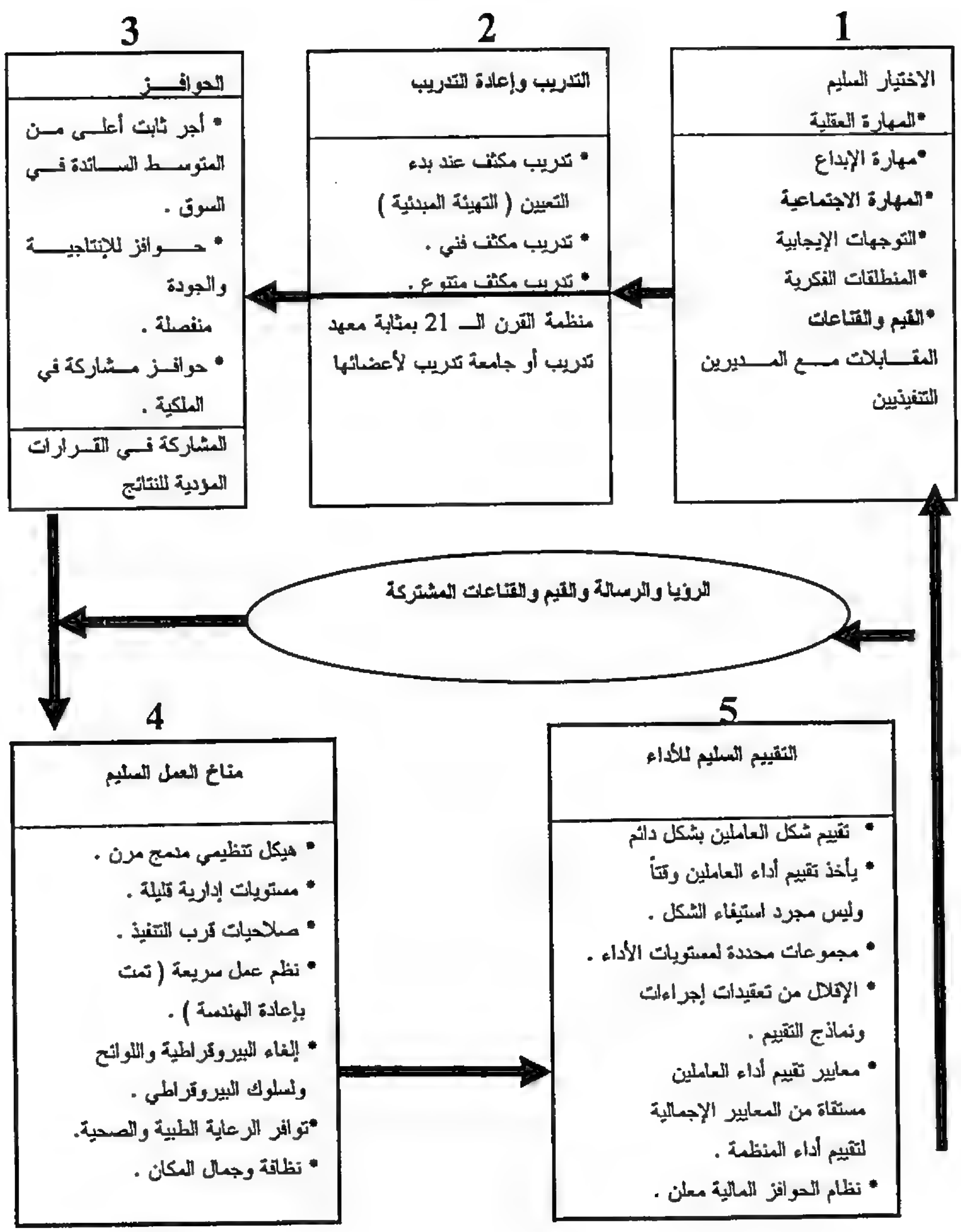
إن الرسمية تلامس جميع الأجزاء الثلاثة للأنموذج، فإدارة المسار الوظيفي على سبيل المثال قد تبدو أكثر رسمية، حيث أن هذا الجانب غالباً ما يندرج ضمن المجالات المخطط لها والخاصة بتطوير الموظفين وتنميتهم، ومع ذلك فإن الثقافة التي تستند إلى عدم الرسمية قد تولد اهتماماً لدى الموظفين الأفضل بالفرص المستقبلية في إطار المنظمة. إن التدريب قد يحدث على المستويين الرسمي وغير الرسمي، فجلسات التدريب الرسمية والتي تعقد ضمن برنامج زمني منتظم وترافقها جلسات لمناقشة التغذية الراجعة، تعتبر أنشطة رسمية، غير أن الموظفين يتطورون ويتعلمون بصورة أفضل والأطر والمناخات غير الرسمية، كما أن التدريب الارتجالي ينبغي أن يتم عندما يقوم المديرون بإعطاء التغذية الراجعة على السلوكيات التي تبرر مثل هذه التغذية، وهم في مثل هذه الحالة يمارسون نوعاً من التعليم الغير الرسمي. ولعل محاكاة السلوك تكون أكثر هذه المتغيرات اتساقاً بعدم الرسمية، فالملاحظات غير الرسمية تعتبر إحدى طرق محاكاة السلوك (Zenger,1991). ومع ذلك فهنالك دراسة في هذا المجال تعارض مفهوم اللارسمية، إذ يشير Adkinls 1994 إلى أن محاكاة السلوك بصورة غير رسمية تنطوي على تناقض، وعدم انسجام، مما يؤدي إلى إضاعة الوقت، والمال. بل وأشارت كذلك إلى ضرورة قيام الأنشطة في جلسات تدريب مخطط لها وبالاعتماد على المدربين الذين يتم اختيارهم بحرص إذ ما أردنا لهذه المحاكاة أن تتم بفاعلية. وبالتالي فإنه لا بد من التوصل إلى نوع من التوازن بين الرسمية واللارسمية إذا أردنا لنموذج التمكين الإداري أن يتسم بالفاعلية، وبما أن كل مؤسسة تختلف عن الأخرى، فإنه يصعب، بل ويستحيل إيجاد قواعد تملي علينا المقدار الذي نحتاجه من طرفي المعادلة (الرسمية واللارسمية).

ومع ذلك فإن المديرين الناجحين في أمريكا الشمالية غالباً ما يميلون إلى انتهاج اللارسمية كقاعدة في العلاقات بين العاملين وأرباب العمل. ولكن لا بد من الإشارة إلى وجوب وجود أنظمة رسمية التزاما بكل المتطلبات التشريعية من ناحية

وبضرورة الاحتفاظ بسجلات مضبوطة من ناحية أخرى، لكي تتسنى عمليـــة إدارة الموارد البشرية بصورة فعالة. (Wright , Mondy & Noe, 1996)

8.1.2 منهج متكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها

فيما يلي عناصر ومراحل منهج متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها على المستوى الكلي والمستوى الفردي: ابتداء من الاختيار السليم مروراً بالتدريب والتحفيز وتوفير مناخ العمل واعتماداً على الرؤيا والرسالة والقناعات المشتركة . والشكل رقم (8) يوضح ذلك. (هواري، 2000) .



الشكل رقم (8)

منهج متكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها

المصدر :

(هواري ، سيد ، 2000 ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، ط 12 ، القاهرة ، ص 225)

1. الاختيار السليم :

لا بد من أن تكون الإدارة على قناعة بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل لضمان أنهم سيكونون على المستوى المطلوب. ومن هنـا لا بـد أن تـتم عمليـة الاختيار وفقاً لأسس موضوعية، بحيث يتم اختيـار الأفـراد الملائمـين للمنظمـة وطبيعة عملها، والظروف التي تعمل بها لذا فان الاختيار السليم للموارد البشـرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة، لذلك فإن الإدارة تهتم بمعـايير جديـدة تتلاءم مع الأوضاع الجديدة مثل المهارة العقلية ، ومهـارة الإبـداع ، والمهـارة الاجتماعية .

ولأهمية عنصر الاختيار السليم لعملية التمكين لا بد من قيام قادة المنظمة بمقابلة المرشحين بأنفسهم وبشكل مكثف، لأن المنظمة ما هي إلا الأعضاء الذين سوف يتم تعيينهم، لأنهم سوف يختارون الأعضاء الذين تتسق قـيمهم وقناعـاتهم مـع قـيم وقناعات المنظمة ، ولا بد أن يختاروا أعضاء مرنين، يكونون قادرين على التغيير والتطوير السريع في البيئة المحيطة. وما استمرارية المنظمة إلا من خلال القـدرة على التأقلم مع ما يحدث بالبيئة الخارجية .

2. التدريب الفعال المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا :

في البداية لا بد من التأكيد على أن عمليـة التـدريب هـي عمليـة مسـتمرة باستمرارية المنظمة، لذا على الإدارة تدريب أعضائها وإعادة تدريبهم لتملك عاملين لديهم مستوى عالي من المهارة خصوصاً في التحليل والتشخيص واتخاذ القرارات بالإضافة إلى مهارة التكيف مع المتغيرات، خصوصاً أن المنظمات تعيش في ظـل البيئة الديناميكية والمتغيرة، ومن هنا لا بد للمنظمات أياً كان نوعها من إنفاق مبالغ طائلة على التدريب لتحسين المهارات لدى العاملين، هذا من جهـة ، ومـن جهـة أخرى لا بد أن تتم عملية التدريب من خلال أسـاليب تكنولوجيـة تتماشـى مـع التطورات والتغيرات الذي تشهده البيئة الخارجية، وفي هذا المجال لا بد من التأكيد على دور الكومبيوتر في عملية التعلم والتدريب، فقد تعددت وسائل التعليم من خلال التكنولوجية، حيث يوجد ثلاثة أساليب لهذا التعلم هي :

أ.التعليم المدعم بالكومبيوتر:

(CAI- Computer Assisted Instruction) حيث التفاعل مع الكومبيوتر مثل التفاعل مع المدرب وفيها تتم دراسة الحالات بالكومبيوتر .

ب. التعليم المدار بالكومبيوتر :

(SMI–Computer Managed Instruction) حيث يتم بناء بنك أسئلة تساعد على توجيه الدارس في كيفية التحصيل الممتاز .

جـ. المواد التعليمية المدعمة بالكومبيوتر:

(CSLR –Computer Supported Leaning Resources) وهي بمثابة مكتبة إلكترونية يتم من خلالها استرجاع المعلومات والموضوعات . (Reynolds,1994)

3. التحفيز الفعال :

" لا بد أن تكون المنظمة حافزة لأعضائها، بحيث تضع نظاماً قوياً للحوافز يكون من حق كل عضو فيه أن يحصل على حوافز مالية، سواء بالنسبة للأجر الأصلي أو بالنسبة للأجر المرتبط بالإنتاج. حيث إنه من المعروف أن الأجر الثابت الأعلى من المعدلات السائدة في السوق يشجع أعضاء المنظمة على تحقيق إنجاز أعلى والعكس صحيح " (هواري، 2000، 231).

ولأهمية موضوع الحوافز في عملية التمكين سوف نتحدث عنه بشكل موسع فيما بعد.

4. توفير مناخ العمل للإنجاز فوق العادي :

إن توفير مناخ الإبداع وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد يعتبر أهم عنصر من عناصر تنمية الموارد البشرية وتمكينها، ويمكن توفير ذلك من خلال مجموعة من عناصر مناخ العمل التي تؤثر، وتتأثر ببعضها البعض ، مثل الهيكل التنظيمي، حيث أنه من المعروف أن تمكين العاملين سوف يعمل على إلغاء بعض المناصب والمستويات الإدارية، أيضاً من تلك العناصر هنالك نظم العمل السريعة وطريقة الإشراف وأنماط الرؤساء في إدارتهم، وسلامة العلاقات غير الرسمية، والاتساق بين مجموعات العمل، والقيم والقناعات السائدة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

يتضح مما تقدم أنه لا بد من توفير مناخ يسمح بإحداث تغييرات جوهرية في النظر إلى الأمور، ومن هذا المنطلق لا بد من الإشارة إلى أن التمكين يتطلب ثقافة أو حضارة خاصة بالمنظمة .

5. التقييم السليم لأداء العاملين :

إن عملية تقييم العاملين، تلعب دوراً مهماً في عملية تمكين العاملين؛ لأن عملية التقييم قائمة على أساس الجودة والابتكار لتشجيع العاملين على الإبداع وتنمية السلوك الإبداعي لديهم، والعمل دائماً على تقديم الأفضل، لذا لابد أن يتم تقييم العاملين بشكل دائم، وليس على أساس سنوي أو نصف سنوي. بالإضافة إلى ضرورة أخذ الوقت الكافي لعملية التقييم، وجعل الحوافز المالية معلنة، وفي النهاية لابد من التأكيد على جعل عملية التقييم الرسمي جزءاً من الاعتراف العام بالمنجزين.

9.1.2 عملية التحفيز

إن غاية كل إدارة جعل الإخلاص والجدية في العمل عادة متأصلة بالعاملين لديها بدلاً من العادات السيئة التي تتملكهم ، ليستطيع تحقيق الأهداف، وتضمن الاستمرارية في ظل التنافس والتغير في البيئة الخارجية.

إن المطلع على بيئة العمل في أي منظمة يلاحظ وبشكل جلي أن المصدر الحقيقي للمشكلات في بيئة العمل يتمثل في أن الموظف لا يقوم بعمله الموكل إليه كما يجب، وهناك تفسيران لتوضيح ذلك هما:

التفسير الأول: يرى أن هؤلاء العاملين اعتادوا على التصرف بهذه الطريقة السلبية، مما يسبب بيئة الكسل والإهمال التي نشأوا فيها.

التفسير الثاني: يذهب إلى أن هذه العادات السلبية إنما تنبع من العقل الباطن، ولذلك لا يمكن تغييرها بدون تحليل نفسي. (Braganza,2001) .

بناءً على تلك التغييرات فإن العادات السلبية تمكنت من العاملين بفعل الزمن، ولا بد من التخلص منها، وذلك بإحلال عادات إيجابية محلها، وذلك ما يجب أن تقوم به الإدارة .

إن العادات هي أعمال وتصرفات سبق أن قام بها الفرد فحصل على نتيجة إيجابية وتعزيز من الآخرين، ولذلك تعود عليها وواظب على إيتيانها حتى أصبحت طبيعة مكتسبة فيه بفعل التكرار، وأصبح يفعلها بشكل تلقائي دون التفكير في عواقبها. ومع ذلك (أي مع قوة العادات التي تستند إلى سلطة الحاضر وهي قوة التعلم)، فإنها قوة داخلية تستند إلى منطق الحاضر. والتمكين هنا يعد مدخلاً مهماً ذا أثر فعال، وأساسه هنا هو التعزيز الإيجابي .

والتعزيز الإيجابي هو مكافأة عن فعل ما، ينتج عنه تكرار هذا الفعل مرات ومرات حتى يصبح عادة تلقائية لدى الموظف ولدى كل إنسان، بحيث يبدأ بتكرار الفعل دون أن يفكر في الحصول على المكافأة في كل مرة .

وفي مجال التمكين يعتمد إبقاء شعلة الحماس في نفوس العاملين أولاً وأخيراً على قدرة القائد، وقدرة فرق العمل على اكتشاف المثبطات الحقيقية وتقليلها والمحفزات الحقيقية وزيادتها. (Cole,1996)

إن المثبطات في المنظمات الإدارية عديدة، ونذكر مها على سبيل المثال لا الحصر، سوء التوظيف، الاستهانة بجهود العاملين، الرقابة الشديدة، الفردية في اتخاذ القرارات، عدم التفويض، اللامشاركة في صنع القرارات .

مقابل هذه المثبطات مجموعة من الرغبات الإنسانية، والتي تمثل قوة حافزة للعاملين وهي :

1. **رغبة النشاط** : يعشق الناس الانهماك في العمل وأدائه بنشاط، بينما يتجنب معظم البشر في حياتهم الشخصية كل بواعث الملل، والرتابة، فإن التوقع السائد بل والمطلوب لدى أغلب المنظمات هو قبول عامليها لأعمال مملة متكررة رتيبة وهم سعداء، وهذا طلب صعب المنال .
2. **رغبة الملكية** : يوحي الشعور بالامتلاك بنوع من الرضا، كما تفوق الملكية النفسية الملكية المادية في الأهمية، ويريد العاملون امتلاك عملهم نفسياً، وهو يعني قدرتهم على اتخاذ القرار وقيامهم بمسؤولية العمل كاملة.
3. **رغبة السلطة** : يريد البشر امتلاك زمام أمورهم، ولا يريدون الشعور بوقوعهم تحت سيطرة خارجية تسيرهم. لقد درج العاملون على الاستسلام

لجمود النظم الإدارية الهرمية التي تسقط قراراتها كالصواعق فوق رؤوس عامليها، ولكن اليوم يزدادون إصراراً على استرداد حياتهم والعمل وفق تصوراتهم وابتكاراتهم.

4. **رغبة الانتماء** : الإنسان كائن اجتماعي، وتتباين درجة التآلف وقابلية البشر لتكوين العلاقات الاجتماعية وتنميتها، إلا أن الحاجة لشكل ما من الانتماء لا تنتهي أبداً، ويعد التفاعل والدعم الاجتماعيين من الفوائد التي تتحقق للإنسان من خلال العمل .

5. **رغبة الإحساس بالتمكين** : الكفاءة هي جوهر احترام الإنسان لذاته، ويقبل الناس على كل فرصة تعزز شعورهم بالكفاءة، ويستطيع العمل توفير مثل هذه الفرصة.

6. **رغبة الإنجاز** : يمثل إتمام الأعمال حافزاً في حد ذاته، ومتى تهيأت الظروف للإنجاز فلن يجد العاملين غضاضة في احتمال مشقات العمل، وسوف يجتازون كل العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف .

7. **رغبة الاحترام** : يبحث الناس عن تقدير الآخرين لهم، وتتجه أفعالهم إلى ما يمنحهم تقييماً إيجابياً ونظرة تقدير في عيون الآخرين، إن تقدير العاملين يشكل قوة فعالة في يد المدير، ومتى تحقق ذلك، تدافع الموظفون مفعمين بالطاقة والحماس.

8. **رغبة المعنى** : يجب أن يكون هناك هدف وغاية من أداء أي عمل، إذ يريد الإنسان أن يلمس نتائج جهوده بنفسه، مهما كان عمل الموظف ساذجاً ومتواضعاً، فإنه يجب أن يرى كيف يساهم عمله في إحداث الفرق مهما كان بسيطا. (Dobels,1993)

في النهاية لا بد من التأكيد على أهمية توفير فرص عديدة لتحقيق الحفز الذاتي لدى العاملين، وذلك من خلال التنويع في نطاق العمل، وإبقاء العاملين في جو انشغال منتج ودائم، لتشجيع العمل الجماعي، وإشراك العاملين في العمليات الحيوية في المنظمة، وتوفير خطوط اتصال فعالة على جميع الاتجاهات، وإشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لانتقاء المعايير الأنسب لقياس قوة أدائهم وجودته.

10.1.2 فرق العمل

تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك، للتطوير والتحسين الإداري.

هذا وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها. فقد شاع تطبيق أسلوب فرق العمل نتيجة لإشارة الدلائل إلى أن عمل فرق العمل تتفوق على العمل الفردي، خاصة إذا تطلب العمل عدة مهارات وحكمة وخبرة، وباتجاه المنظمات لإعادة تركيبها لتتمكن من المنافسة بكفاءة وفاعلية أكبر، فقد تحولت إلى أسلوب العمل الفرقي كطريقة للاستفادة من مهارات العاملين، ومن خلال الممارسة وجدت الإدارة أن الفريق أكثر مرونة واستجابة للأحداث المتغيرة، مقارنة بالأقسام التقليدية أو الأشكال الأخرى من الجماعات الثابتة، بالإضافة إلى أنها وسيلة فعالة تمكن الإدارة من تطبيق الديمقراطية في منظماتها، وزيادة دافعيه العاملين .

ويمكن تعريف فرق العمل إنها:"جمع الأفراد ذوي الأعمال المترابطة والمعتمدة على بعضها البعض على هيئة فريق،يمكنهم من العمل على نحو أكثر تعاوناً، لتحقيق أهدافهم كأفراد،ودوائر ومؤسسات". (هولب، 1999، 19)

هذا وتتعدد أهداف فرق العمل، ويختلف الهدف من فريق إلى آخر، وقد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية، أو تحسين الجودة، أو رفع الروح المعنوية، أو تحسين العلاقة مع العملاء. وتعتبر مدخل لتحقيق التمكين داخل المنظمة، فهي وسيلة لغاية. وتتعدد فوائد فرق العمل، ومن أهم هذه الفوائد :

1. التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق وتطور وتحسين مستوى الجودة والإنتاجية
2. إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل تطوعي، وغير مفروض عليه.

3. إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل.

4. إيجاد فرص لتطوير المهارات الإدارية.

5. خلق نوع من الحماس لدى الإفراد لحل المشاكل

6. تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين.

7. توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.

8. الشمولية وتعدد الآراء.

9. تحسن مستوى ونوعية القرارات .

10. يزيد من فاعلية الاتصالات بين الأعضاء .

11. تحسن مستوى مهارات الأعضاء . (الصيرفي،2003 ، 132)

أشكال فرق العمل

تتعدد أشكال فرق العمل ، وعادة ما يتكون فريق العمل من (5–30) فرداً يعملون بشكل مترابط لتحقيق أهداف معينة، ويمكن أن يدار الفريق بوساطة مدير،كما يمكن أن يدار ذاتياً .

وبشكل عام هناك خمسة أشكال لفرق العمل هي :

1. فرق الأعمال الكبيرة

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها. وهي تضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف، وخطط العمل التنفيذية، وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة التقدم وقياسه، وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها تحديد مواعيد تحقيق الأهداف. ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة .

2. فرق المهام المحددة

ويتراوح عدد أفرادها بين 5 و 8 أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة في فترة زمنية محددة. وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات، أو تقدير الفرص المتاحة في السوق .

منفرد إلى العمل ضمن فريق يجعله يشعر بذلك، وبالتالي ينتج عن ذلك مشكلات تتمثل في قلة المشاركة، وحجب المعلومات ، واحتكار المناقشات، وتفشي السلبية والشكوى، وهذا يعود كله إلى الصراع الذي يعيشه الفرد والناجم عن متطلبات الثقافة الجديدة ناجمة عن انضمامه للفريق .

إن كل ذلك يعتبر صحياً، ولا يدعو للخوف من قبل الإدارة، لأن كل عملية تغيير، وتحول ينتج عنها ذلك، ولكن بدرجات متفاوتة، وهنا فإنه من واجب الإدارة العمل على تهيئة العاملين لديها من خلال إبراز مزايا، وحسنات الانضمام والعمل ضمن الفريق. وهذه تعتبر اللبنة الأساسية في عملية تشكيل الفرق، وتعتبر المرحلة الانتقالية نحو ثقافة جديدة .

وهنا لابد من الإشارة إلى أهمية التركيز على المشاعر، والتحفيز لأفراد الفريق، بحيث يتم ترك المجال لهم بالتعبير عن مشاعرهم أياً كان نوعها، لذا يجب توفير مناخ ملائم للتعبير عن المشاعر، وذلك لزيادة الثقافة لدى الأفراد. والفرق الناجحة هي التي تولى اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام، والعلاقة بين الأفراد، والتي تتضمن التعبير عن المشاعر، وبناء الثقة .

إن بناء الثقة يمثل الوجه الإيجابي للحوافز " ويرى دوجلاس أن الثقة هي: التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبداً، سواء تم هذا عن قصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي، ؟أي أنني أستطيع أن أصنع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وعلاقاتي مع الفريق ووظيفتي ومستقبلي، حتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضائه". (العطية، 2003) .

إن شعور الأفراد بالثقة ضمن الفريق يتحقق عند إدراكهم لوجود توازن بين ما يأخذون وما يعطون.

هذا وقد يغيب الشعور بالثقة لدى أفراد الفريق بسبب فشل الفريق في الوفاء بعهوده، وسعي الأفراد لتحقيق مصالحهم الفردية، التقييم غير العادل للفريق، وتفويض المسؤولية للأفراد دون منحهم السلطة. هذا وكلما زادت أسباب عدم الثقة كلما أدى ذلك إلى شعور الفرد بعدم الأمان، وبالتالي يدفعه إلى السيطرة من خلال

الاستناد إلى أكبر قدر من مصادر القوة، حيث أن هناك القوة الشرعية وقوة الخبرة، وقوة المنصب، والقوة الذاتية، والقوة التنافسية.

سمات فريق العمل ومبادئه:

هناك عدة مبادئ للفريق الذكي وهي :

1. هو فريق عضوي، كل عضو فيه له دور، مع تكامل الأدوار.
2. يقوم على المشاركة بين أعضائه .
3. يدار ذاتياً.
4. مستقل عن المنظمة في اتخاذ القرار .
5. تابع للمنظمة في تحديد أهدافه واختيار قيادته وأعضائه، بحيث يكون مرتبطاً بفلسفة المنظمة وخططها للنمو. (ماهر، 1997)

بالرغم من النجاحات الكبيرة التي يمكن أن تحققها فرق العمل إلا أن الواقع يشير إلى ثمة عدد من العوامل التي تمثل عقبات محتملة أمام نجاح فرق العمل في إنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

أ. بعض الفرق تفشل لأن أعضاؤها غير مستعدين للتعاون مع بعضهم بعض.

ب. بعض الفرق لا يتسم بالفاعلية لأنها لا تحصل على الدعم والمساندة الكاملين من الإدارة العليا للمنظمة.

ج. تفشل بعض الفرق؛ لأن مديريها لا يبدون أدنى استعداد للتشاور مع أعضاء فرقهم، ويفضلون إصدار الأوامر غير القابلة للمناقشة.

د. إن بعض الفرق تفشل ليس لأن أعضائها يرفضون التعاون مع بعضهم البعض، ولكن أيضاً لأن هذه الجماعات نفسها ترفض التعاون مع الفرق الأخرى داخل المنظمة. (سلطان، 2002، 299)

هذا ويعزي بعض الكتاب فشل الفرق في أداء عملها إلى وجود عقبات تحول دون تطبيق أسلوب فرق العمل بشكل ناجح داخل المنظمات، وأهم هذه العقبات ما يلي:

1. القيادة الفردية المترددة المتمسكة بالقديم .

2. البيروقراطية الشديدة .

3. الرقابة الشديدة .

4. تردد بعض أعضاء فريق العمل في المشاركة، والذي يطلق عليه " مقاومة التغيير " .

هذا ويمكن التغلب على هذه العقبات من خلال خلق الثقافة التي تشجع وتعزز وجود فرق العمل داخل المنظمة .

في النهاية لابد من الإشارة إلى عدد من الإرشادات والنصائح التي قدمها كل من كاتزنباخ وسميث(Katezenbach and Smith) للمديرين في هذا الصدد من واقع دراستهما العملية لعديد من الفرق الناجحة :

1- اجعل مهمة الفريق عاجلة وعلى قدر كبير من الأهمية.

2- اختر أعضاء الفريق بناءاً على مهاراتهم وليس على عوامل شخصية أخرى.

3- اجعل قواعد السلوك المتوقعة وغير المرغوب فيها واضحة.

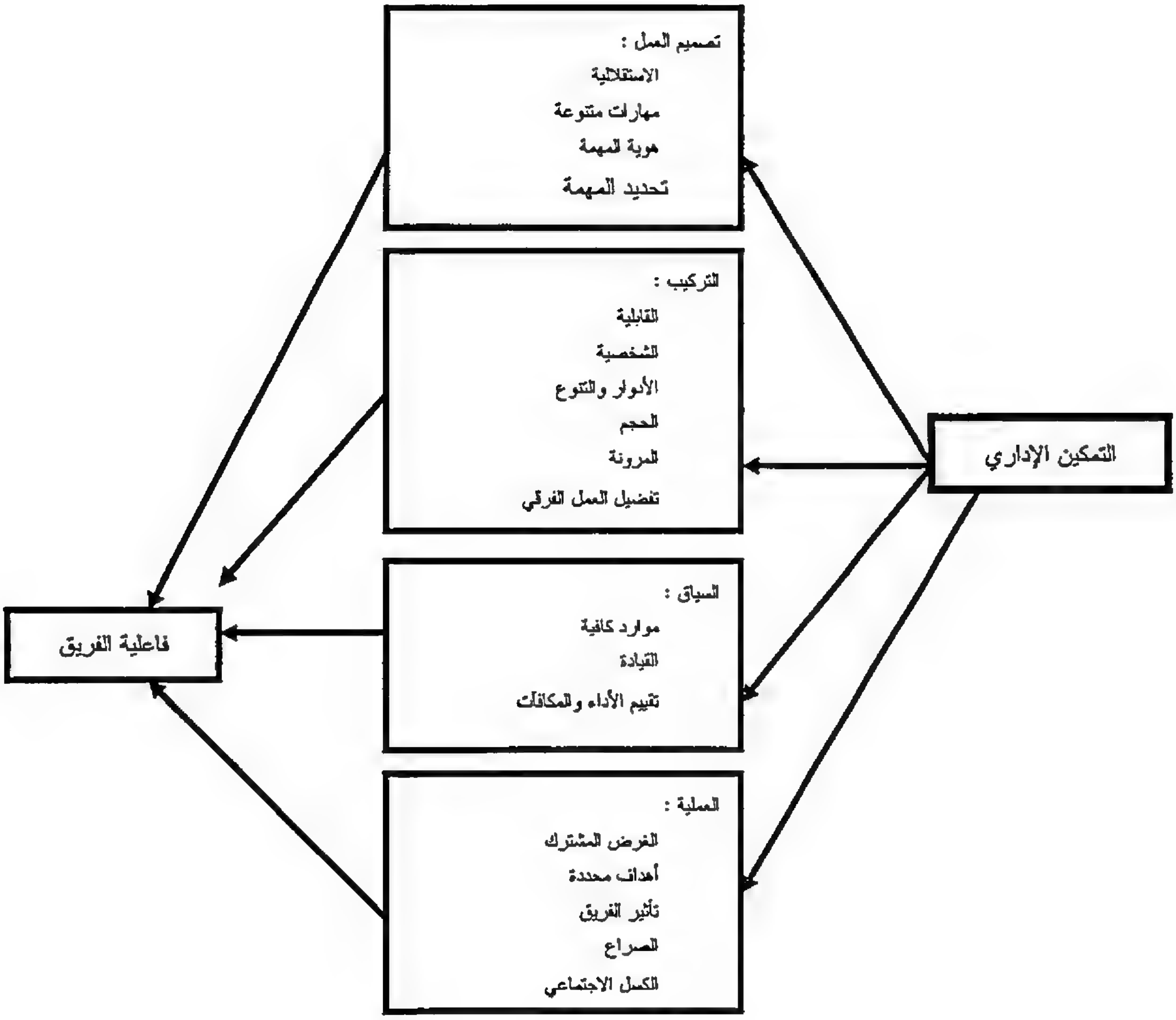
4- قم بشكل دوري بتحدي الفريق وإثارة دافعيته للعمل بالحقائق والتطورات الجديدة.

5- اجعل لقاءات أعضاء الفريق عديدة منظمة.

6- قم دائماً بتقدير ومكافأة الفريق المتحمس والمجتهد والذي تسهم أعماله في تحقيق أهداف الفريق. (سلطان، 2002, 300)

- خلق فرق فعالة

أشرنا سابقاً إلى أن تشكيل فرق العمل يعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين داخل المنظمات، ولا نعني بذلك تشكيل فرق عمل وحسب وإنما فرق عمل فعالة لتحقيق الغاية المرجوة منها. ويوضح الشكل رقم(9) العناصر والمتطلبات الأساسية التي تجعل الفريق فعالاً وبالتالي يساهم بشكل فعال في نجاح عملية التمكين الإداري .



الشكل رقم (9)

أثر التمكين الإداري على بلورة سمات الفريق الفاعلة

المصدر:

(Robbins, S. P., (2001), Organizational Behavior, 9th ed, Prentice Hall, Inc, New Jersey.P264)

قبل توضيح الشكل السابق لابد من الأخذ بعين الاعتبار تحذيرين، الأول : تختلف الفرق من حيث التشكيل والتركيب، لذا يجب استخدام الشكل كدليل وليس كوصفة غير مرنة. ثانياً : يفترض الشكل أنه يفضل استخدام فرق العمل بدلاً من الأفراد، لكن استخدام فرق العمل الفعالة في المواقف التي يكون فيها بإمكان الأفراد إنجاز العمل بشكل أفضل، فإن ذلك يشابه حل المشكلة التي حصلت خطأ بفاعلية.

تصنف المكونات الأساسية التي تجعل فرق العمل فاعلة إلى أربعة أصناف هي :

1. تصميم العمل .

2. تركيب الفريق .

3. الموارد والمؤثرات السياقية الأخرى التي تؤدي إلى فاعلية الفريق .

4. المتغيرات العملية التي تعكس الأمور التي تتم داخل الفريق والمؤثرة على فاعليته .

وفيما يلي توضيح لتلك المكونات، ولكن في البداية يجب الإشارة إلى المقصود بفاعلية الفريق وفقاً لهذا الأنموذج. حيث يتضمن ذلك، اعتيادياً، مقاييس موضوعية لإنتاجية الفريق، تركيب المديرين لأداء الفريق، والمقاييس الكلية لرضى الأعضاء .

تصميم العمل: الفريق الفعال بحاجة للعمل معاً ، وتحمل المسؤولية الجماعية لإنجاز مهام محددة ، ويجب أن يكون أكثر من " فريق بالاسم فقط " ويشمل صنف تصميم العمل متغيرات مثل الحرية، و الاستقلالية، والفرصة للاستفادة من القابليات، والمهارات المختلفة، والقابلية إنجاز عمل منتج أو متكامل، والسعي لإنجاز مهمة أو مشروع له تأثير أساسي على الآخرين، وتشير هذه المؤثرات إلى أن هذه الخصائص تعتمد دافع الأعضاء وتؤدي، لزيادة فاعلية الفريق. وخصائص فاعلية العمل هذه تكون عوامل دافعة لأنها تؤدي لزيادة شعور الأعضاء بالمسؤولية، وملكية العمل وتجعل العمل أكثر متعة .

التركيب : يشمل هذا الصنف متغيرات تتعلق بكيفية تحديد أعضاء الفريق، وتخصيص الأدوار، والتنوع، وحجم الفريق ومرونة الأعضاء وتفضيل الأعضاء للعمل الفريقي .

قابليات الأعضاء: يجب أن يكون الأعضاء قادرين على تحديد المشاكل، وإيجاد البدائل، تقييم البدائل، واختيار البدائل الأفضل، ولديهم مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. وأخيراً فإن الفريق بحاجة إلى أشخاص يتمكنون من الإصغاء الجيد، ومعلومات مرتدة، حل للصراع، ومهارات أخرى للتعامل مع الأفراد. ولا يمكن لأي فريق من تحقيق الأداء المحتمل بدون تطوير جميع هذه المهارات الثلاثة المختلفة. وعليه يجب أن تكون هذه المهارات متوازنة لدى الأفراد بحيث لا تطغى مهارة على أخرى.

الشخصية: من المعروف بأن الشخصية تؤثر بدرجة كبيرة عل السلوك الفردي، وهذا ما يشمل أيضاً سلوك الفريق، وعليه فكثير من الأبعاد المتعلقة بموضوع الشخصية تؤثر على فاعلية الفريق. ويظهر ذلك بشكل خاص في الفرق التي يظهر تدريبها عالياً في مستويات معدلات الانفتاح، والاتفاق، والضمير، والتوازن العاطفي.

توزيع الادوار والتنوع : لكل فريق احتياجات مختلفة، وبالتالي له أدوار مختلفة لتلبية هذه الاحتياجات ، لذا عند تشكيل فرق العمل الناجحة يجب التأكد من أن جميع الأدوار قد تم شغلها، وتم اختيار الأفراد للعب هذه الأدوار اعتمادا على مهاراتهم وتفضيلاتهم، ويمكن للفرد أن يلعب أكثر من دور واحد داخل الفريق، وفي النهاية لا بد من التأكيد على تحقيق التوافق بين تفضيلات الأفراد، ومتطلبات الدور في الفريق.

حجم الفرق : لتحقيق الفعالية من فرق العمل يجب أن لا يتراوح عدد الأفراد ما بين (5-12) عضواً، وإذا كانت وحدة العمل الطبيعية أكبر من ذلك، وترغب بالاستفادة من جهود الفريق، فيجب تفكيك الفريق إلى فرق أصغر.

مرونة العضوية : الفرق التي تتألف من أفراد مرنين، يكون لدى أفرادها القدرة على إنجاز مهام بعضهم بعضا، ويعتبر ذلك نقطة إيجابية للفريق، بسبب أن ذلك يحسن من قدرة الفريق على التكيف، ويجعل الفريق أقل اعتماداً على قابلية أي عضو من الأعضاء. وبذلك يكون اختيار الأعضاء الذين يقيمون المرونة، ومن ثم تدريبهم على المهام المختلفة في الفريق بحيث تؤدي لتمكن الأعضاء من إنجاز مهام بعضهم بعض . مما يؤدي لزيادة مستوى أداء الفريق بمرور الزمن.

تفضيلات الأعضاء : لا يتمكن كل عامل من أن يكون أحد اللاعبين في الفريق، وإذا ما أعطى الخيار للأفراد، فإن العديد من العاملين قد يختارون أن يكونوا خارج الفريق، وحينما ينزع الفرد للعمل بمفرده، ويطلب منه أن يكون عضواً في الفريق، فإن ذلك يؤدي للتأثير سلباً على معنويات الفريق، بالإضافة إلى قابليات، وشخصية ومهارات الأفراد، من هنا فإن الفريق الذي يتميز بالأداء العالي، هو ذلك الفريق الذي يتكون من أفراد يفضلون العمل ضمن الفريق .

السياق

العوامل السياقية الثلاثة التي تظهر بأنها ترتبط بقوة أكبر بأداء الفريق هي تـوفر الموارد الكافية، ونظام التقييم والمكافأة الذي يعكس مساهمات الفريق .

الموارد الكافية :إن الدعم الذي تقدمه المنظمة للفريق يعتبر عاملاً أساسـيا مـؤثراً على فاعلية جماعة العمل. وتشمل تلك الموارد المعلومات، والتكنولوجيا، والكـوادر العاملة الكافية، والتشجيع، والمساعدة الإدارية . ويجب أن يحصل الفريق على الدعم الضروري من الإدارة ومن المنظمة الأكبر إذا ما أريد له النجاح في تحقيق أهدافه، خاصة وأن ندرة الموارد تؤدي إلى تقليص قابلية الفريق لاداء العمل .

القيادة والبناء: إن فرق العمل الفعالة تتطلب القيادة الفرقية والبناءة، ويمكن تـوفير ذلك، إما بشكل مباشر من قبل الإدارة، أو من قبل أعضاء الفريق أنفسهم من خـلال القيام بأدوار المشجع، والمنظم، والمنتج، والمبدع، والرابط، من قبل أعضاء الفريق. وليس هناك حاجة دائمة إلى القيادة، إذ تشير المؤشرات إلى أن فرق العمل المدارة ذاتياً غالباً ما يكون أداؤها أفضل من أداء الفرق التي يتم تحديد القيـادة الرسـمية فيها. وقد يؤدي لأن يكون القائد عائقاً في سبيل الأداء العالي، حينما يتدخل بعمـل الفريق المدار ذاتياً. حيث انه في الفرق المدارة ذاتياً، يمتص الأعضاء الكثير مـن الواجبات التي يفترض أن تتم من قبل المدراء .

أنظمة تقييم الأداء والمكافآت: إن أنظمة تقييم الأداء والمكافآت لفرق العمل تتطلب تعديل نظام تقييم الأداء التقليدي، ونظام المكافآت، لتعكس أداء الفريق الفردي حيث أن نظام تقييم أداء الفريق الفردي يعتمد نظام الأجـور الثابتـة حسـب السـاعة، والمحفزات الفردية، وغيرها، والتي تتوافق، وتطور فرق العمل ذات الأداء العالي. وبذلك فإنه بالإضافة إلى أسلوب تقييم ومكافأة العاملين على أسـاس مسـاهماتهم، يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار نظـام التقيـيم الـذي يعتمـد الجماعـة والمشاركة في الأرباح، والمشاركة في المنافع، ومحفزات الجماعة الصغيرة، إلـى جانب تعديلات أخرى للأنظمة التي تعزز جهد الفريق والتزامه.

العملية : الصنف الأخير الذي يؤثر على فاعلية الفريق، هـي متغيـرات العمليـة، وتشمل هذه المتغيرات، التزام الأعضاء بالغرض المشترك، ووضع أهداف فرقيـة محددة، وكفاءة الفريق، ومستوى صراع يمكن إدارته، وتقليل الكسل الاجتماعي .

الغرض المشترك: تتميز الفرق الفعالة بأن لديها غرضاً مشـتركاً ذا معنـى يحـدد الاتجاه، وحركة التزام الأعضاء. وهذا الغرض عبارة عن الرؤيا، إنه أكبر مـن أن يكون أهدافاً محددة. وأعضاء الفرق الناجحة يخصصون جزءاً كبيراً جداً من وقتهم وجهدهم لمناقشة، وتشكيل، والاتفاق على الغرض الذي يلتزمون به جماعياً وفردياً. وهذا الغرض المشترك حينما يتم قبوله من قبل الفريق يصبح مماثلاً لدفة السـفينة ، يوفر الاتجاه والدليل تحت أي ظرف وفي كل الظروف .

الأهداف المحددة: الفريق الناجح يترجم غرضه إلى أهداف واقعية محـددة يمكـن قياسها، إذ أن الأهداف المحددة تمنح الفريق الطاقة وتسهل الاتصـالات الواضـحة، كما تساعد الفريق على المحافظة على تركيزه لتحقيق النتائج. وكما هو الحال فـي الأهداف الفردية، فإن الأهداف الفرقية يجب أن تكـون متحديـة، حيـث وجـد أن الأهداف الصعبة تؤدي لزيادة الأداء اعتماداً على المعايير الموضوعة. فمثلاً تحديـد أهداف كمية، يجب أن تؤدي لزيادة الكمية، أهداف السرعة تؤدي لزيادة السـرعة، أهداف الدقة تؤدي لزيادة الدقة وهكذا. (العطية،2003،160).

فاعلية الفريق : الفرق الفعالة تتميز بالثقة بالنفس، ويعتقد أعضاؤها بتحقيق النجاح، وهذا ما نطلق عليه فاعلية الفريق .

النجاح يغذي النجاح ،الفرق التي كانت ناجحة تتمكن من زيادة معتقداتها حول النجاح المستقبلي وهذا بدوره يدفع أعضاء الفريق للعمل بجهد أكبر. ويمكن زيـادة كفاءة الفريق وفاعليته من خلال توفير التدريب الذي يـؤدي لزيـادة المهـارات وتطويرها وبالتالي تحقيق نجاح كبير، وهذا يؤدي إلى تعزيز الثقة لـدى الفريـق، ويدفعه بالتالي إلى تقديم الأفضل.

مستويات الصراع: ليس جميع حالات الصراع سيئة، حيث أن هناك مستوى معينـاً من الصراع، يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الفريق بحيث يدفعه إلى تقديم الأفضـل. وعلى سبيل المثال، فان صراع المهمة ليس ضاراً، والذي ينتج عن ممارسة الفريق

لاعمال روتينية بحيث لا يتم الاتفاق على محتويات المهمة، بل قد يكون مفيداً حيث أن يؤدي لتقليل التفكير الجماعي ويحفز النقاش، وبالتالي تقدم أفكار وآراء جديدة تنعكس إيجابياً على أداء الفريق ككل.

الكسل الاجتماعي: من المعروف أن الأفراد يمكن أن يتخفوا داخل الجماعة، ويمكنهم ممارسة الكسل الاجتماعي على حساب جهود الجماعة، بسبب عدم إمكانية تحديد مساهماتهم الفردية، وتتمكن الفرق الفعالة من تقليص هذا الميل لدى الأفراد بحيث تجعل من نفسها مسؤولة عن مستوى الأداء الفردي والجماعي.

الفرق الناجحة تحاسب الأفراد والجماعة لتحقيق أغراض الجماعة وأهدافها ووسائلها، وتكون واضحة بتحديد المسؤوليات الفردية، والمسؤولية الجماعية (العطية،2003،161).

بعد التقديم السابق لموضوع فرق العمل، والذي يعتبر ركيزة أساسية في توفير البيئة لتطبيق التمكين الإداري، يجب الإشارة إلى ضرورة أن تعي الإدارة أهمية دور فرق العمل وأن تسخر كل طاقاتها لتكوين هذه الفرق، والمحاولة باستمرار وبالعمل المتواصل جعل هذه الفرق فعالة وفق الآلية الموضحة في الشكل رقم(8).

11.1.2 معوقات التمكين الإداري

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبيق داخل التنظيمات ، حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات والتي إذ لم تواجهها الإدارة أدت إلى فشل العملية بكاملها، وفيما يلي أهم تلك العقبات التي توصلت إليها الباحثة من خلال بحثها في موضوع التمكين الإداري :

1. ضعف وقلة مهارات العاملين .
2. غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين .
3. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين .
4. وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة .
5. وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين.
6. العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.

7. ضعف العلاقة ما بين العاملين.

8. عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.

9. ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.

10. مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلباً على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

11. نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.

12. غياب فرق العمل من بيئة المنظمة.(Pastor, 1996)

2.2 خصائص الوظيفة (Job characteristics)

نتيجة للتطور في الفكر الإداري وخصوصاً ما يتعلق بالموارد البشرية، اتجه علماء السلوك التنظيمي في السنوات الحديثة إلى الاهتمام بأساليب تحسين نوعية الحياة الوظيفية للأفراد في المنظمات لتحقيق رضا العاملين والذي يشكل محوراً أساسيا في نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف، لأن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء.

ومن أهم أساليب تحسين الحياة الوظيفية أسلوب إعادة تصميم الوظائف لتتلاءم مع طبيعة البشر، تأكيداً على طبيعة الإنسان وقدرته على تحقيق ذاته، والوظائف التي يمارسها الأفراد تعتبر من أهم مصادر الدافعية للأداء، والرضا عن العمل .

يشير مصطلح تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها إلى مجموعة النشاطات التي تتضمن إجراء التعديل أو التغيير على خصائص المركز الوظيفي بهدف زيادة إنتاجية وفاعلية الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز .(Bass,1996)

إن زيادة الإنتاجية وفاعلية الأفراد تنتج من خلال تحديد المهام التي يقوم بها شاغل الوظيفة، والأساليب أو العمليات التي تستخدم في أداء هذه المهام، وكذلك تحديد مدى ملاءمة الوظيفة لقدرات الفرد، ورغبته في النمو والتقدم الوظيفي وحاجاته لتحقيق ذاته . ويجب أخذ جميع هذه العوامل بعين الاعتبار خصوصاً أن خصائص الوظيفة إما أن تساهم بفاعلية في إطلاق طاقات الفرد وقدرته على

الابتكار، أو تعمل على كبت هذه الطاقات، وتؤدي إلى شعور الفرد بعدم الأهمية والإحباط والاغتراب .

1.2.2 تطور أساليب تصميم الوظيفة

هناك ثلاث مراحل تطورت من خلالها أساليب تصميم الوظيفة وهي :

أولاً : مرحلة التخصص والتنميط :

ارتبط أسلوب تصميم الوظيفة الذي يركز على التخصص والتنميط والتبسيط في أنشطة العمل بمنهج الإدارة العلمية(فردريك تايلور، 1921)، وكان الهدف الأساسي هو إعادة تصميم العمل وطرقه لجلب الأرباح والمنفعة للمنشآت عن طريق استخدام الأساليب العلمية، وتحديد الوقت الأمثل لأداء العمل، وتطبيق مبدأ التخصص ، وأن هناك طريقة نموذجية ونمطية لأداء الأعمال، أي أنه اعتمد على دراسة الحركة والوقت في تصميم الوظيفة، وعليه فإن التصميم الأمثل للوظيفة هو الذي يتطلب أقل قدر من الحركة والوقت من شاغل الوظيفة لأداء مهام عمله، وعلى ذلك فقد اتجه تصميم الوظائف نحو التخصص (أداء الفرد لمهمة واحدة أو عدد قليل من المهام) والتنميط (أداء الفرد للمهمة بنفس الطريقة كل مرة). وفقاً لذلك أصبحت الوظائف لا تحتاج سوى مهارات وقدرات محددة، إلا أن ذلك أدى إلى زيادة الإنتاجية، وبسط الأعمال وجعلها روتينية، غير أنه أدى إلى عدم الرضا الوظيفي.

يؤخذ على هذه الطريقة أنها بتبسيطها الزائد للعمل أدت إلى شعور العمال بالملل والرتابة، بالإضافة إلى أن استخدام الفرد لأقل قدر من مهاراته وقدراته في العمل أدى إلى إذلال الفرد وإهدار إنسانيته بحيث يعامل كآلة، ويفقد قدرته على التفكير واستخدام مهاراته بكفاءة .

ثانياً: توسيع الوظيفة والتردد على أكثر من وظيفة :

جاء مفهوم توسيع الوظيفة كرد فعل على التنميط والتبسيط والتخصص الشديد الذي نادت به الإدارة العلمية، وقد ظهر هذا المفهوم خلال الأربعينيات والخمسينيات، وكان القصد من توسيع الوظيفة هو إعطاء العامل وظيفة تحتوي على عدد أكبر ومتنوع من المهام، وغالباً ما تكون هذه المهام على نفس الدرجة من

الصعوبة. هذه الطريقة أدت إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وشعورهم بالمسؤولية، وأصبح العمل له معنى وقيمة لدى العامل .

يؤخذ على هذه الطريقة إغفالها لحاجة الفرد إلى تنمية قدراته، وهذا عائد إلى أن نظام توسيع الوظيفة على أساس أن طبيعة الوظيفة الأساسية لم يحدث بها تغيير. أدت ببساطة إلى التوسع الأفقي أي بزيادة تنوع مهام الوظيفة بحيث لا تحتاج إلى استخدام قدرات أو مهارات أعلى لشاغل الوظيفة .

أما فيما يتعلق بمفهوم التردد على أكثر من وظيفة فهو يشير إلى أن يعمل العامل في وظيفة معينة بمهام محددة لفترة من الوقت،ثم ينتقل ليعمل في وظيفة أخرى بنفس النوع من المهام المحددة.وهذا الأسلوب قد يقضي على الشعور بالملل، ولكنه لا يشعر العامل بأهمية العمل،أو يعطيه فرصة للنمو والتقدم بعمله .(Carlisle,1996)

ثالثا: إثراء الوظيفة الدافعية :

سيتم تناول هذا الأسلوب من خلال عدد من النظريات والنماذج التالية :

1- نظرية هيرزبرج : Two-Factor Theory

يرجع منهج الإثراء الوظيفي إلى نظرية هيرزبرج التي أطلق عليها اسم (العامل المزدوج في الدافعية والرضا 1956). وتقوم هذه النظرية على شرح دوافع العاملين في ضوء مجموعتين من العوامل هما: عوامل المحتوى الداخلي للوظيفة (Job content) وتسمى بالعوامل الدافعة (Motivators) وهي مثل الشعور بالإنجاز، والتحدي، والاعتراف بجهود الفرد، والتقدم والنمو الوظيفي، والمسؤولية. وعوامل المحتوى الخارجي (Job context) وتسمى العوامل الواقية (Hygiene's) وهي تلك العوامل المرتبطة بالعوامل الخارجية و حالة عدم الرضا إلا أنها لا تخلق حالة الرضى وبالتالي لا تصلح كدوافع للعمل، مثل سياسة المنظمة، والإدارة، والإشراف، والأجور، والأمن الوظيفي .

في ضوء تلك النتائج أكد هيرزبرج على ضرورة إعادة تصميم الوظائف بهدف رفع مستوى الدوافع الداخلية وهو ما أطلق عليه(إثراء الوظيفة) (Job Enrichment) والذي يهتم بالتوسع الرأسي للوظيفة الذي يركز على إعادة تصميم الوظيفة بحيث تحتوي على إعطاء العامل استقلالية ومسؤولية كبرى

لتخطيط، وتوجيه، ورقابة عمله، وتحقيق إنجازات ذات قيمة وتوفير الفرصة للنمو الذاتي، والشعور بأن العمل ذو معنى وأهمية بالنسبة للفرد .

لقد ساعدت هذه النظرية على جذب انتباه الإدارة إلى طبيعة العمل نفسه كعامل حيوي له تأثير كبير على أداء الأفراد في العمل وعلى مشاعرهم نحو هذا الأداء . بالإضافة إلى أنها ساهمت في زيادة الإدراك والوعي بالأهمية الكامنة للعوامل الداخلية وما لها من تأثير على الدافعية والرضا والأداء . (عسكر،1989)

2. مقياس المتطلبات الرئيسية لخصائص المهمة :

Requisite Task Attribution

طور كل من تيرنر و لورانس(Turenr and Lawrence)عام 1965 مقياساً لقياس ستة من المتطلبات الرئيسية لخصائص الوظيفة هي : التنوع، المسؤولية، الاستقلالية، التفاعل الاجتماعي المطلوب، فرص التفاعل الاجتماعي، المهارة والمعرفة المطلوبة. واقترح الباحثان أن إثراء الوظيفة بهذه المتطلبات سوف يؤدي إلى الرضا الوظيفي والانتظام في العمل، وتوصلا إلى وجود متغيرين يتوسطان العلاقة بين متطلبات الوظيفة، و الرضا الوظيفي، والانتظام في العمل، وهما: الخلفية الثقافية للأفراد، ولها تأثير على العلاقة بين متطلبات الوظيفة واستجابات الأفراد، وإن العوامل الموقفية مثل (نمط الإشراف، والعلاقة مع الزملاء) لها تأثير على العلاقة بين متطلبات الوظيفة و الرضا والغياب. وقد ساهمت هذه الدراسة في التعرف على دور الفرد والمتغيرات الموقفية لفهم الطريقة التي من خلالها يؤثر تصميم الوظيفة على اتجاهات، وسلوك الأفراد. (عسكر،1989)

3. نموذج النظم الاجتماعية الفنية لتصميم العمل :

Sociotechnical System Model

يركز هذا المدخل الذي يمثله كل من ترست وديفز (Trist and Davis) عام 1974 على خلق تكامل بين الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية في بيئة العمل، ليكون كل جانب داعماً للجانب الآخر من خلال إجراء التعديل أو التغيير في الوظائف، أنظمة المكافآت، والمعدات، والعمليات التنظيمية لكي تتناسب مع الأدوار، والقيم الاجتماعية السائدة في البيئة الخارجية. (أبو تايه، حوامدة،عواد، 1999).

يؤكد هذا النموذج على النظر للمنظمة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل مع البيئة الخارجية .

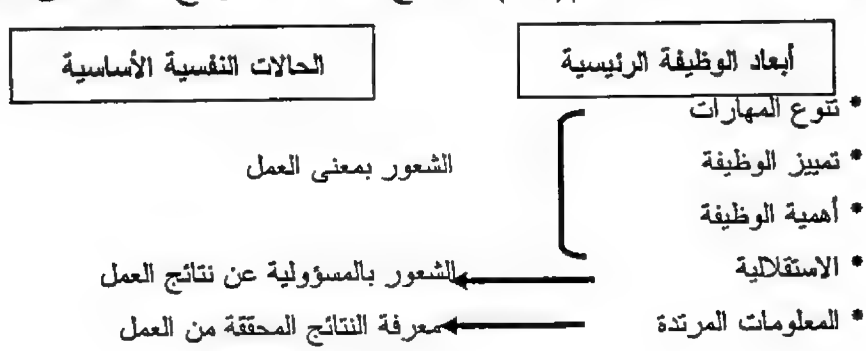
4. نموذج خصائص الوظيفة : Job characteristics model

طور كل من هاكمان وأولدهام Hackman and Oldham أ نموذجاً لخصـــائص الوظيفة يبين بوضوح الخصائص والصفات اللازم توفيرها لإثراء العمل . وسـيتم التحدث عن هذا النموذج بشيء من التفصيل، لأن هذه الدراسـة اسـتخدمت هـذا الأنموذج كمتغير تابع .

" بعد هذا التقديم يجدر الإشارة إلى أن المنهجية السائدة في قياس إدراك الموظف لخصائص الوظيفة ومميزاتها، قد نبعت من دراسة تيرنر و لـورانس Turenr and Lawrence عام 1965 والتي اقترحت ست صفات أساسية للوظيفة هـي : التنـوع، الاستقلالية، التفاعل الإجباري، التفاعل الاختياري، المسـؤولية،المعرفة، والخبـرة المطلوبة. وخلصت هذه الدراسة إلى أن هذه الصفات الست تؤدي إلى رفع الرضـا الوظيفي، وإلى حضور الموظف باستمرار إلى العمل ، وتعتبر هذه الدراسة حجـر الأساس لنظرية خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام ". (الكلابي ،1997، 3) .

نموذج خصائص الوظيفة : Job characteristics model

قدم كل من هاكمان وأولدهامHackman and Oldham 1971 أنموذجاً مترابطاً ومفصلاً، والشكل رقم(10) يوضح مكونات نموذج خصائص الوظيفة



الشكل رقم (10)

نموذج خصائص الوظيفة

المصدر :

(عسكر ، سمير أحمد ، 1989 " قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف " مجلة الإدارة العامة ، 63 ، ص 56) .

يظهر النموذج خمسة أبعاد رئيسية للوظيفة ينشأ منها ثلاث حالات نفسية أساسية لدى شاغل الوظيفة، وفيما يلي شرح لمكونات النموذج :

1. **الحالات النفسية :**

يقترح هاكمان وأولدهام وجود ثلاث حالات نفسية، تؤدي إلى آثار ايجابية في عمل الموظف، وأن هذه الآثار تدعم الموظف، وتحفزه، وتعمل كدوافع له لرفع أدائه في المستقبل، وهذه الحالات كالآتي :

1. **الشعور بأن العمل ذو معنى :** تشير لمدى شعور الفرد بأن عمله ذو مغزى وقيمة، وجدير بالاهتمام .
2. **الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج العمل :** تشير لمدى شعور الفرد بأنه مسؤول شخصياً، ومحاسب عن نتائج عمله .
3. **المعرفة بالنتائج :** تشير لمدى معرفة الفرد وفهمه باستمرار لفاعلية أدائه الوظيفي .

2. **خصائص (أو أبعاد) الوظيفة :**

يقترح نموذج(هاكمان وأولدهام) وجود خمس خصائص تؤثر في الحالات النفسية آنفة الذكر، وهذه الخصائص هي :

1. **تنوع المهارات :** تشير لمدى ما يتطلبه العمل من نشاطات مختلفة لإنجازه، والتي تشتمل على استخدام الفرد العديد من المهارات والمواهب المختلفة.
2. **الاستقلالية :** تشير لمدى ما يمنحه العمل للفرد من حرية حقيقية واستقلالية بالتصرف في جدولة العمل، وتحديد الطرق المستخدمة في إنجازه .
3. **أهمية العمل :** تشير لمدى اشتمال العمل على التأثير البارز في اختيار الآخرين وعملهم ، سواء داخل المنظمة أو خارجها .
4. **هوية العمل :** تشير لمدى ما تتطلبه الوظيفة من الإتمام الكامل للعمل، وإتمام أجزاء معروفة منه، وذلك يعني إنجاز العمل من البداية إلى النهاية بنتائج ملموسة .

5. **التغذية الراجعة** : تشير لمدى حصول الفرد على معلومات واضحة ومباشرة عن فعاليته في إنجاز العمل أثناء أدائه الأنشطة المطلوبة في عمله. (الخضرا وآخرون،1995)

وقد خلص هذان العالمان إلى أنه :

أولاً: إذا كان العمل يتميز بالتنوع في المهارات فإن ذلك سوف يحث الفرد على زيادة تحديه وعلى بذل أقصى ما عنده من قدرات وخبرات، وهذا سوف يزيد من شعوره بأهمية العمل .

ثانياً: إذا كان عمل الفرد يتطلب منه إتمامه من البداية إلى النهاية ، فهذا سوف يشعره بأهمية العمل أكثر من كونه ينجز جزءاً من العمل .

ثالثا: إذا كان الفرد العامل يدرك بأن عمله مهم، ويؤثر مباشرة في حياة الآخرين، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله .

رابعاً: إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية وأنه هو المسؤول الأول والأخير عن أعماله وقراراته، وليس قرارات رئيسه أو سياسات العمل، فإن ذلك يزيد من شعوره بالمسؤولية الفردية عن عمله وذاته .

خامساً: إذا كان العمل يمتاز بإعطاء الفرد التغذية الراجعة، فإن ذلك سوف يزيد من معرفة الموظف بنتائج عمله.(Hackman & Oldham,1976)

في النهاية لابد من الإشارة إلى أن ما تم تقديمه هو فحص جزئي وليس كلياً لأنموذج (هاكمان وأولدهام)، وذلك بسبب حاجة الدراسة لهذا فقط .

2.2.2 علاقة التمكين في خصائص الوظيفة

سوف يتم توضيح هذه العلاقة، ولكن في البداية لا بد من الإشارة إلى الترابط بين أبعاد التمكين بعضها بعض، وأبعاد خصائص الوظيفة معاً، اعتماداً على الأبعاد المحددة في هذه الدراسة لكل من المتغيرين، ومن ثم إظهار علاقة الترابط بينهما .

انطلاقاً من أبعاد التمكين فإن تفويض السلطة يؤدي إلى مشاركة العاملين في صنع القرارات، وهذا يتطلب دافعاً ذاتياً (تحفيز)، والرغبة في العمل الجماعي وهذان يسهمان في نمو الشخصية والتطوير الذاتي وبالتالي يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي.

أم فيما يتعلق بمتغير أبعاد خصائص الوظيفة، حيث أن وضوح هوية العمل يؤدي إلى زيادة في أهميته (أي لا تكون هامشية)، لذلك تتطلب موظفاً لديه تنوع في المهارات، والذي يعني أن الموظف متميز عن غيره بهذه الخاصية. (تنوع المهارات)، كذلك يشعر الموظف بدرجة عالية من الاستقلالية نتيجة وضوح الهوية وأهمية العمل وتنوع المهارات، وتشكل التغذية الراجعة نقطة البداية في هذه السلسلة، حيث أن توفر نتائج للفرد عن عمله تعطي مؤشراً، هل تم إنجاز العمل من البداية إلى النهاية وفقاً لما هو مطلوب (هوية العمل) .

ومن جانب التغذية الراجعة تؤدي إلى رصد الإدارة لمخرجات الوظيفة وأداء شاغلها من خلال النتائج، والتقارير، وعليه فإن التغذية الراجعة تنعكس على درجة الاستقلالية، وزيادة أهمية العمل، وبلورة أهمية العمل، وتنوع مهارات الموظف .

وعليه فإن تطبيق التمكين يؤدي إلى تنوع المهارات لدى العاملين، من خلال تفويض السلطة التي تتيح للعاملين المشاركة في صنع القرارات، بالإضافة إلى التأكيد على العمل الجماعي، والتعليم من خلال التقليد والمحاكاة المميزيين، هذا كله يؤدي إلى تنويع مهارات العاملين، والتي تمنح العامل استقلالية أكثر مما يعزز هوية العمل لديه، ويشعره بأهمية عمله من خلال التغذية الراجعة التي يحصل عليها .

وكذلك عندما تتبنى الإدارة مدخل التمكين وتعمل على تطبيقه فهي تفوض سلطة أكبر للعاملين، وهذا يزيد من حجم مشاركتها بالعمل من خلال المساهمة بشكل أوسع في اتخاذ القرارات، فيندمج العامل مع الآخرين بحيث يصبح العمل جماعي، وهذا كله يشكل تحفيز الفرد، فيعمل على تنمية شخصيته وتطوير ذاته، وقد يعمد إلى التقليد والمحاكاة المميزين لاكتساب مهارات جديدة ، وزيادة تطويره لذاته. وكحصيلة لما سبق، فإن العامل يصبح لديه سلوك إبداعي يعمل على تنميته لتقديم الأفضل سواء باعتباره فرداً عاملاً في المنظمة، أو باعتباره عضواً في فريق عامل.

إن وجود أفراد لديهم سلوك إبداعي يدفع الإدارة إلى تغيير في خصائص الوظيفة التي يشغلونها لسبب بسيط جداً، وهو أنها لم تعد مناسبة لهم، بمعنى آخر لا تتناسب وقدراتهم بسبب ما منحهم إياه التمكين الإداري. لذا تعمد الإدارة إلى إسناد عمل بحيث ينجزونه من البداية إلى النهاية (هوية العمل)، ومثل هذا العمل يحتاج

إلى تنويع المهارات التي اكتسبها الفرد من المشاركة، والعمل الجماعي، والتقليد والمحاكاة المميزين، وعليه يمنح الفرد استقلالية أكبر ليستطيع إنجاز العمل، وهذا يشعره بأهمية العمل لديه، وتشكل عملية التغذية الراجعة حافزاً للفرد لتقديم ما هو أفضل من خلال اطلاعه على نتائج عمله أولاً بأول .

4.2 الدراسات السابقة

لقد أجريت دراسات وبحوث محددة في موضوع الدراسة، تناولت متغيرات هذه الدراسة، وأبعادها المختلفة، وتفاوتت الدراسات في أهدافها، ومتغيراتها، والفئات المستهدفة، والبيئات التي أجريت فيها،وقد أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحثة، تبحث بشكل مباشر العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة و بين خصائص الوظيفة المختلفة،لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما أن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت محدودة جداً أو حتى معدومة، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

1.4.2 الدراسات العربية

دراسة قام بها (الرشيد وأبو دولة،2001) بعنوان "العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفيا؟ استراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية والاجتماعية، والتنظيمية، والمؤسسية الرئيسية في اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفيا، والوقوف على أكثرها تأثيرا. ومراجعة أهم الاستراتيجيات التي تمكن المرأة في الوظيفة، بالإضافة إلى النظر في الاستراتيجيات، والوسائل، والتقنيات التي تساعد على تمكين المرأة الموظفة في منظمات الأعمال الأردنية، وتعمل على إنصافها.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب النظري والتطبيقي من خلال المسح المكتبي لأدبيات هذا الموضوع، والمسح الميداني لآراء عينة موظفات يعملن في منظمة أعمال أردنية تمثل القطاعات المختلفة في القطاع الخاص الأردني، وشملت عينة الدراسة (511) موظفة قطاع خاص، استجاب منهن (462) موظفة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، أنه بالرغم مما حققته المرأة من تقدم ملموس في تضيق الفجوة بينها وبين الرجل في الوظيفة، إلا أن ظاهرة الحاجز الزجاجي، والتمثيل غير المتكافئ في المستويات الإدارية العليا هما ظاهرتان ما تزلان موجودتين. بالإضافة إلى أن منظمات الأعمال الأردنية بإمكانها الاسترشاد بأنماط الاستراتيجيات الثلاثة من أجل تمكين الموظفات فيها في عملهن. وهي النمط التنظيمي، والنمط السلوكي وأخيرا النمط التوجيهي العام.

وكانت أهم توصيات هذه الدراسة أن تولي منظمات الأعمال الأردنية الاهتمام باستراتيجيات تمكين المرأة وما تضمنته من وسائل وتقنيات، وسياسات علمية تعمل على معالجة مشكلة التمثيل غير المتكافئ في عمل المرأة، ودراسة تجربة النساء الرياديات اللواتي يتبوأن مراكز قيادية في منظمات الأعمال الأردنية، والعربية الخاصة والعامة من أجل استخلاص الدروس والعبر، والعمل على نمذجة دورهن والبناء على تجربتهن في موضوع التمكين الوظيفي.

في دراسة قام بها (أبو تايه و آخرون 1999)، بعنوان " أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور: دراسة تطبيقية على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية ".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية،والتعرف على دور العوامل الديمغرافية في التأثير على العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي، وبين مستوى الأجور للقادة الإداريين في تلك الوزارات.

يعمل مديرو المؤسسات على تصميم الوظائف بالطريقة التي تشعر الموظف بان عمله مهم مع الجماعة ليس لوحده وانما للآخرين في داخل المنظمة وخارجها،وأن تحقيق أهدافه في العمل سوف تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وأخيرا أن تصميم الوظائف بطريقة يعرف من خلالها الموظف الأجزاء، والمهمات التي يجب أن ينجزها من البداية إلى النهاية، وذلك ربما يزيد من شعوره بالمسؤولية عن أعماله وقراراته في العمل.

في دراسة (عسكر،1989) الموسومة بـ " قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف: دراسة ميدانية في أبو ظبي ودبي".

وهدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الدافع الكلي الكامن، والناتج من أبعاد الوظيفة، وبين حافز العمل الداخلي والرضا عن العمل.

وشمل مجتمع الدراسة على اثنتي عشر منظمة تعمل في مجال الخدمات والإنتاج والتجارة في كل من إمارة أبو ظبي ودبي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها(700) موظف، وتم استرجاع(301) استبانه، بنسبة(43%) من العينة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود ارتباط معنوي بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة، ومستوى حافز العمل الداخلي لشاغلي الوظائف من أفراد العينة. ووجود علاقة ارتباط معنوية بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة، وبين الرضا عن فرص النمو، والترقية، وأخيرا اتضح أن قوة الحاجة إلى النمو التي تعكس حاجة الفرد إلى الإنجاز الشخصي، والتعلم والنمو والتطوير الذاتي في عمله تؤثر على الارتباط بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة، وبين كل من حافز العمل الداخلي، والرضا العام عن العمل والرضا عن فرص النمو والترقية المتاحة في العمل.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة قام بها جرار وزائري(Jarrar & Zairi,2002) بعنوان "تمكين العاملين: مسح أفضل التطبيقات العملية في بريطانيا".

هدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين. و قامت الدراسة بمسح عينة مكونة من (75) شركة بريطانية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر، وأفضل النزعات المسيطرة في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وأن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا يزال في مرحلة الطفولة، والبداية، مع وجود عدم رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات، والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

وتوصي الدراسة بأنه على المنظمات أن تعتمد أسلوب التمكين الإداري لما له من قدرة في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وهذا يتطلب عملية إصلاح وتطوير وتغيير إداري في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق التمكين على أرض الواقع.

وفي دراسة قام بها موك (Moke,2002) بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الإداري من وجهة نظر ممرضات هونج كونغ".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وهي: (النمط القيادي، تجانس العمل، التحدي، العمل كفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وبين التمكين الإداري. وقد اختار الباحث عينة مكونة من (331) ممرضة من هونج كونج، وقام بتوزيع استبانه تقيس المتغير المستقل وأبعاده، والمتغير التابع، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتوصلت الدراسة لوجود علاقة طردية، وإيجابية بين المناخ التنظيمي، وأبعاده المختلفة، وبين التمكين الإداري، وكانت أقوى العلاقات الارتباطية بين النمط القيادي، والعمل كفريق من جهة، وبين التمكين الإداري من جهة أخرى. وجميع أبعاد المناخ التنظيمي فسرت ما مقداره (44%) من التباين في التمكين الإداري. كما توصلت الدراسة من خلال سؤال مفتوح عن تصورات أفراد العينة لابعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في عملية التمكين الإداري، تبين أن هناك ستة عناصر من المناخ التنظيمي بإمكانها التأثير على عملية التمكين الإداري، وهي (النمط القيادي، نظام الاتصالات، علاقات العمل، التدريب، فرق العمل، إدارة الضغوط، الاحترام والتقدير).

وأوصت الدراسة بأنه يجب تشجيع الممرضات على المشاركة فـي عمليـة اتخـاذ القرارات مما لها من أثر هام، وإيجابي على عملية تمكين الممرضات.

وفي دراسة قامت بها دانيلز وجيل (Daniels & Gail,2002) بعنـوان: "العلاقـة بين ترخيص المستشارين، وبين أبعاد التمكين لدى الاستشاريين في القطاع الصحي".

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أي المستشارين أكثر تمكينا، الذين يحملون رخصة المهنة أم الذين لا يحملون رخصة المهنة.

وشملت عينة الدراسـة علـى (78) مستشـارا، (47) مـنهم يحملـون رخصـة المهنة،و31) لا يحملون رخصة المهنة من ولايتين من الولايات الشمالية الشـرقية فـي الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم توزيـع الاسـتبانه المطـورة مـن قبـل الباحثـة تضمنت(34) فقرة تقيس ثلاثة أبعاد لمتغير التمكين، وهي: (الهوية، تقيم الذات، الميـول الذاتية)، ولاختبار هـذه العلاقـات فقـد اسـتخدمت الدراسـة الأسـلوب الإحصـائي (MANOVA).

توصلت الدراسة إلى أن المستشارين غير المرخصين كـانوا أكثـر تمكينـاً مـن المستشارين المرخصين، وانه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى بعدي الميول الذاتية، والهوية بين المجموعتين لصالح المستشارين غير المرخصين، في حين لا يوجد أية فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى بعد تقيم الذات بين المجموعتين، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق ببعـد الهويـة بـين أصـحاب الخبرات الطويلة والقصيرة، لصالح أصحاب الخبرات القصـيرة. فـي حـين لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين فيما يتعلق ببعـدي تقـيم الـذات، والميـول الذاتية.

في دراسة قام بها مارثر(McArthur,2002) بعنوان " القيادة الديمقراطية وتمكين العمداء والعاملين في كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية ".

ركزت الدراسة على البحث في دور عمداء كليات المجتمع، وعلاقتهم مع العـاملين في عدد من كليات المجتمع في الولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة

من السمات السلبية التي يتسم بها المناخ التنظيمي لهذه الكليات، وهي سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وطريقة اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل، وفقدان الثقة بين عمداء الكليات والعاملين، ومقاومة التغير، وعدم فاعلية نمط الاتصالات وتنوع الثقافات التنظيمية.

و توصلت الدراسة إلى أن مجموعة السمات السلبية تشكل عوائق لتمكين العمداء والعاملين بما فيهم أعضاء هيئة التدريس. واقترحت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات، وذلك للمساعدة في تمكين العاملين، ومنها تغير دور العمداء ليكونوا مطورين، وقادة ومديرين، ووسطاء، ومسهلين لمرءوسيهم، بالإضافة إلى تأهيل العمداء بالاعتماد على أسلوب التدريب الرسمي والمخطط وليس أسلوب التدريب غير الرسمي، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك لمساعدتهم في تقبل التغيير، والاعتماد على أسلوب تفويض السلطة من قبل العمداء للعاملين في الكليات.

وتوصي الدراسة باستخدام مجموعة وسائل تساعد العمداء في تطبيق الاستراتيجيات المذكورة أعلاه للوصول إلى تمكين العمداء و العاملين في هذه الكليات وهي :

1- تعزيز المشاركة الديمقراطية للعاملين والنظر إليها كحق مكتسب للعاملين، وليس مجرد وجهة نظر.
2- تطوير المعرفة لدى العاملين في الكليات عن طريق برامج تدريبية رسمية وغير رسمية، وكذلك تطوير دافعية للعمل لديهم.
3- التركيز على تشجيع الاستقلالية لدى العاملين، وخلق مناخ تنظيمي لتشجيع الثقة التنظيمية بين العاملين والعمداء.

دراسة قام بها سيجال، و جاردنر(Siegall & Gardner 2002) بعنوان "عوامل الاقتران للتمكين النفسي".

ومن خلال دراسة العديد من منظمات الأعمال الصغيرة توصلت الدراسة إلـــى أن ظاهرة التمكين الإداري ظاهرة متعددة الأبعاد، وأن تطبيقها فـــي منظمـــات الأعمـــال الصغيرة يواجه صعوبات ومعيقات من أهمها : ملكية منظمـــات الأعمـــال الصـــغيرة، النمط القيادي الأوتوقراطي السائد فيها، مركزية اتخاذ القرارات، غياب تفويض السلطة والاستقلالية.

كما وجدت الدراسة أن تطبيق هذه الظاهرة في منظمات الأعمال الصغيرة يحتاج إلـــى تغيير في الهيكل التنظيمي، وهذا يكون غير ممكن بسبب علاقات الممولين والزبـــائن، والعاملين الذين يقاومون التغيير خوفا على مصالحهم.

وتوصي الدراسة بان التمكـــين الإداري ضـــروري جـــدا لاعمـــال المنظمـــات الصغيرة، لانه هو الأسلوب الفعال لتطوير وتنمية هذه المنظمات بالرغم من المعيقـــات الموجودة فيها .

دراسة قام بها هارلي (Harley,1999) بعنوان " خرافة التمكـــين الإداري، تنظـــيم العمل، التسلل الإداري، استقلالية العاملين في منظمات أسترالية حديثة ".

وقامت الدراسة بتحديد مفهوم التمكين الإداري ومحاولة مطابقة هذا المفهـــوم مـــع تطبيقاته العملية، وقد اعتمدت الدراسة في بياناتها على مسح العلاقات الصـــناعية فـــي المنظمات الأسترالية، وبناء على هذه البيانات حاولت الدراسة تقييم مدى وجود التمكين الإداري في بيئات العمل في هذه المنظمات، وكذلك تساءلت الدراسة هل وجود مبـــادئ الجودة الشاملة، وفرق العمل، ومشاركة العاملين تســـاعد علـــى اســـتقلالية العـــاملين، وظهور مفهوم التمكين الإداري في العمل. وكذلك قامـــت الدراســـة بتحليـــل العلاقـــة الارتباطية بين موقع العامل في الهيكل التنظيمي، وبين استقلاليته في العمل.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين ممارسات التمكـــين المتـــوفرة فـــي المنظمات الأسترالية، وبين استقلالية العمل. كما وجدت وجود علاقة بين موقع العامـــل في الهيكل التنظيمي وتمتعه بالاستقلالية في العمل، وأخيرا توصلت الدراســـة الـــى أن

التمكين الإداري لا يساعد العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ووجدت أن هناك فجوة بين النظرية والتطبيق لمفهوم التمكين الإداري.

دراسة قام بها كورسن و اينز(Corsun& Ens,1999) بعنوان " التنبؤ بظاهرة التمكين النفسي بين العاملين في قطاع الخدمات في الولايات المتحدة ".

وقام الباحثان بمسح (21) ناد خاص في الولايات المتحدة الأمريكية لفحص العلاقة بين تمكين العاملين في قطاع الخدمات، وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء. وقد ركزت الدراسة على مفهوم جديد للتمكين، وهو شراكة المديرين، والعاملين، والعملاء المبنية على الاحترام والدعم المتبادل.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين (علاقة العاملين والعملاء) وبين التمكين الإداري. ووجود علاقة إيجابية وطردية بين البيئة التنظيمية الداخلية والمتمثلة بمساعدة الزملاء، الدعم، البيئة التنظيمية، وبين التمكين الإداري. وأن تصورات العاملين في قطاع الخدمات للتمكين الإداري تكون أكبر في حالة ظهور علاقة تعاونية إيجابية بين العملاء والعاملين، وفي حالة دعم الزملاء بعضهم بعض.

وتوصي الدراسة تطبيق برامج تمكين غير رسمية، لان لها أثراً أكبر من برامج التمكين الرسمية والمبرمجة في هذه المنظمات المبحوثة.

وفي دراسة قام بها كوبرغ (Koberg 1999) بعنوان "متطلبات ومخرجات التمكين: مؤشرات تجربيه في مراكز صحية " .

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر بعض الخصائص الديمغرافية(المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجنس، العرق)، وخصائص مجموعة العمل مثل (الثقة بين العاملين، التأثير المتبادل، النمط القيادي، هدفية الجماعة) على التمكين الإداري. كما حاولت الدراسة البحث في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء في هذه المراكز.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للعوامل الديمغرافية في عملية التمكين الإداري، وأكثر العوامل الديمغرافية تأثيراً هو المسمى الوظيفي. ووجود

أثر هام ذي دلالة إحصائية لخصائص مجموعات العمل في التمكـين الإداري، وأكثـر العوامل تأثيرا كان نمط القيادة.

وأوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا،متمثلة بالمديرين والمشـرفين لعمليـة تطبيق التمكين، لان دعمهم ضروري لنجاح تطبيق عملية التمكين.

دراسة قام بها بروكتر (Procter1999) بعنوان " حـدود تمكـين العـاملين فـي بريطانيا: دراسة عن المديرين في المراكز الصحية ".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق التمكين الإداري في المراكز الصـحية فـي بريطانيا على الإدارة الوسطى.

واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على وسيلة المقابلة لعينة الدراسة فـي الإدارة الوسطى.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وطبيعة التمكين الإداري بين المديرين في الإدارة الوسطى، يعزى لمـوقعهم فـي الهيكـل التنظيمـي. ووجدت الدراسة صعوبة في تحديد مقياس للتمكين الإداري، وسبب هذه الصعوبة عائـد إلى طبيعة المنظمة التي يقوم بالإشراف عليها المـديرون، وطبيعـة الخـدمات التـي تقدمها. كما وجدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية، كانت عوائق وعقبـات في وجه عملية التمكين يجب على المراكز إزالتها من طريقها لانجاح عملية التمكين.

وفي دراسة نظرية قام بها ويلكنسون (Wilkinson,1998) بعنوان "التمكين نظريـا وعمليا ".

حاولت الدراسة التعرف على مفهوم التمكين من الناحيـة النظريـة والعمليـة،من الناحية لنظرية توصلت الدراسة إلى ظهور مجموعـة مـن المشـاكل بجانـب هـذا المصطلح،وهي أن المصطلح استخدم دون أن يكون هناك مدلول واضح لمفهومه. ولـم يتوصل الباحثون إلى تحديد المناخ الملائم أو الشروط الواجب توفرهـا فـي التنظـيم لتسمح بتطبيقه عملياً.

أما من الناحية العملية وجد أن المصطلح يشير إلى مجموعة من الإبعاد أهمها: المشاركة في الحصول على المعلومات في المنظمة، من قبل العاملين بها. حل المشاكل بأسلوب من أسفل إلى أعلى، ومنح الاستقلالية والحرية للعاملين في أداء أعمالهم، ومشاركة العاملين للرؤساء في اتجاهاتهم نحو أمور العمل، وتدريب العاملين في المنظمات على ما يسمى بالإدارة الذاتية.

وتوصي الدراسة الباحثين الآخرين بالتوجه نحو فحص الظروف التي من الممكن تطبيق التمكين وجعله أكثر فاعلية في المنظمات، كون الدراسات في هذا المضمار قليلة، والموضوع حديث العهد.

دراسة قام بها سميث و مولي (Smith & Mouly 1998) بعنوان " التمكين الإداري في مصانع نيوزيلندا: حالتين دراسيتين ".

هدفت الدراسة لبحث أثار تطبيق برامج التمكين الإداري في منظمات نيوزيلندية، وقد استخدمت الدراسة وسيلة المقابلة لجمع البيانات من المديرين والعاملين في المصانع التي قامت ببعض الإصلاحات الإدارية لتمكين عامليها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل التي تسهل عملية التمكين الإداري وهي: قيادة فعالة، ثقافة منفتحة، نظام اتصال فعال، وبرامج تدريبية كافية. ومن جهة أخرى توصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل التي تعيق عملية التمكين الإداري وهي: الإدارة غير الكفؤة، الخوف من التغيير، وجود الهياكل البيروقراطية.

وأوصت الدراسة بان على المصانع النيوزيلندية مراجعة بيئاتها التنظيمية، وتقييم مدى وجود العوامل المذكورة أعلاه لخلق مناخ تنظيمي ملائم، تعزز فيه العوامل المساعدة على التمكين، والتخلص من العوامل المعيقة له.

قام كل من بيبر و جونسون بدراسة (Paper & Johnson 1997) بعنوان " إطار نظري لربط الإبداعية، والتمكين، و الذاكرة التنظيمية ".

وحاولت هذه الدراسة إيجاد إطار نظري يربط هذه المفاهيم الإدارية الثلاثة مع بعضها بعض، وتم جمع البيانات بوساطة مقابلات تلفونية من مديرين في ثمانية

منظمات في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم توجيه مجموعة من الأسئلة في هذه المقابلات لمديري المنظمات حول إمكانية الربط بين المفاهيم الثلاثة، وبناءً على نتائج هذه المقابلات توصلت الدراسة إلى ستة أنواع من التنظيمات هي:

1- تنظيم يتضمن مستوى منخفضاً من التمكين، وعالٍ من الذاكرة التنظيمية.
2- تنظيم يتضمن مستوى منخفضاً من التمكين، ومنخفضاً من الذاكرة التنظيمية.
3- تنظيم يتضمن مستوى متوسطاً من التمكين، ومنخفضاً من الذاكرة التنظيمية.
4- تنظيم يتضمن مستوى عالٍ من التمكين، ومنخفضاً من الذاكرة التنظيمية.
5- تنظيم يتضمن مستوى عالٍ من التمكين، وعالٍ من الذاكرة التنظيمية.
6- تنظيم يتضمن مستوى متوسطاً من التمكين، وعالٍ من الذاكرة التنظيمية.

وبشكل عام توصلت الدراسة إلى أن العاملين الممكنين هم الذين يقومون بتقديم حل للمشاكل بطريقة إبداعية، وهذه الحلول الإبداعية تحفظ بالذاكرة التنظيمية للحاجة المستقبلية لها، كما أن المنظمات التي تربط بين هذه المفاهيم الثلاثة هي التي تحقق رضا الزبائن، وتخفيض الموارد الأولية، وتحسين جودة الخدمات.

وأوصت الدراسة بان التصنيف المذكور أعلاه للمنظمات، يجب أن يكون موجه للاستفادة من القوى الكامنة لدى العاملين في تطبيق مبدأ التمكين، وذلك لاطلاق الطاقات الكامنة في طرح الحلول الإبداعية وخططها في الذاكرة.

وفي دراسة قام بها كل من جونسون و ثيرستون (Johnson & Thurston 1997) بعنوان " تحقيق التمكين باستخدام شبكة الإستراتيجيات ".

حيث قام الباحثان بتطوير شبكة استراتيجيات لعملية التمكين للتدخل من أجل تطبيقها في عدد من المنظمات الأمريكية، وتهدف هذه الشبكة الى تسهيل تطبيق عملية التمكين من خلال تقييم عمل الفريق داخل المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات التمكين في هذه المنظمات يرتبط به زيادة المنافع المالية التي من الممكن أظيمي ل عليها العاملون، كما أن التمكين أسلوب يساعد المنظمة على القضاء على الفوارق بين الأفراد داخل المنظمات وبالتالي الوصول

إلى المنظمات ممكنة من خلال الأفراد. وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي طبقت شبكة استراتيجيات التمكين توصلت إلى نتائج إيجابية فيما يتعلق بالأرباح، والتغيير، والتطوير أكثر من التي لم تطبقها بسبب وجود بعض الصعوبات.

في دراسة نظرية قام بها باستر (Pastor1996) بعنوان " ما هو التمكين ؟ ". وأبرزت الدراسة مفهومين للتمكين، الأول هو التمكين الفردي، والذي يعني أن الفرد سيكون مسؤولا عن فعل أمور لنفسه حتى يكون ممكنا بغض النظر عن الظروف المحيطة به. والثاني هو التمكين للآخرين من أجل الوصول بهم للاستقلالية، واحترام الذات، والنمو والتطوير.

وتوصلت الدراسة الى وجود مشكلة تواجه عملية التمكين، وهي إعطاء الأفراد المسؤولية، والسلطة دون أن يكون الأفراد مدربين ومعدين إعداداً جيداً لهذه السلطة والمسؤولية، وحتى تنجح المنظمات في تطبيق التمكين لا بد من المرور بمراحل عديدة وهي:

1- يجب اتخاذ القرارات بالتعاون ما بين المديرين والمرؤوسين.

2- على المد يرين الطلب من المرؤوسين اقتراحاتهم فيما يتعلق بالقرارات المطروحة.

3- المديرون والمرؤوسون عليهم مناقشة وضع هذه القرارات بالتفصيل.

4- يتخذ القرار بمشاركة المرؤوسين والرؤساء.

5- على المدير تخويل المرؤوسين السلطة المناسبة لتطبيق القرارات على أرض الواقع.

وتوصي الدراسة بضرورة إعلام المرؤوسين داخل المنظمة بأي تغيير تنوي الإدارة العليا القيام به،وهذا يجعلهم ينظرون الى أنفسهم كجزء من عملية التغيير، وبالتالي يطورون مهارتهم عن طريق التدريب الفعال، والذي هو عنصر هام من عناصر التمكين.

في دراسة قام بها روبرت (Robert,1997) بعنوان " ماذا نعني بتمكين العاملين " .

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المقصود بتمكين العاملين بالنسبة للمديرين، حيث تم استقصاء رأي مجموعة من المديرين في (50) منطقة صناعية حول ماذا نعني بتمكين العاملين ، وجاءت الآراء في مجموعتين :

1- **المجموعة الأولى:** اعتقدت أن التمكين هو عملية تتم من أعلى إلى أسفل، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين، وتوضح الرؤيا لهم، وتحديد خطوط الاتصالات وشرح الأهداف، والخطط اللازمة، ومدهم بالمعلومات، ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات، والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير، والتطوير، وطبقاً لهذه المجموعة فإن استراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في:

1- البدء من القمة
2- توضيح رؤية المنظمة، ورسالتها
3- التحديد الدقيق لمهام، وأدوار العاملين
4- منح السلطات، والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.

ويطلق على هذه الاستراتيجية التمكين من أعلى إلى أسفل، أو الأسلوب الكاريزمي.

2- **المجموعة الثانية** : رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين ، وقد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقاً لأراء هذه المجموعة في:

1- البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين .
2- تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين .
3- بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون .
4- الثقة في قدرة الأفراد على الأداء .

ويطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من القاع إلى القمة أو الأسلوب العضوي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين لا تتطلب الاختيار بين أحد المنهجين، ولكن تتطلب شيئاً أكثر تعقيداً هو الدمج بينهما .

في دراسة قامت بها الباحثـة بيرجلانـد (Bergland 1993) بعنـوان " تمكـين العاملين في دائرة الشرطة في ولاية كولاردو ".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أسباب المشاكل التـي يعـاني منهـا العـاملون المدنيون والعسكريون في دائرة الشرطة فـي هـذه الولايـة والمتمثلـة فـي كثـرة الغياب،وعدم رضا الزبائن، وعدم الرضا عن العمل، وانخفاض الروح المعنويـة لـدى العاملين،وبشكل عام تدني مستوى الإنتاجية.

وقد شكلت دائرة الشرطة لجنة تطرح حلولاً لهذه المشكلة مكونة من مـدير إدارة أفراد والتسهيلات، وثلاثة من المشرفين الإداريين في هذه المديرية.

وتوصلت اللجنة إلى معالجة المشكلة عن طريق تمكين العاملين، وفقا لمجموعـة مـن الاستراتيجيات وهي: تدريب العاملين بطريقة أفضل،إعطاؤهم الحرية والمرونـة فـي جدولة عملهم، وتشجيعهم العمل بروح الفريق، وإيجاد مزايـا ماديـة، وغيـر ماديـة، وتوزيعها على العاملين.

وبعد تطبيق هذا البرنامج وجدوا أن التمكين قد عالج جميع المشاكل التي ذكـرت في بداية الدراسة.

من خلال تقديم الدراسات السابقة ونتائجها يمكن تلخيص ما ركزت عليـه الدراسـات السابقة فيما يلي:

1-مفهوم التمكين الإداري العملي والنظري والفجوة القائمة بينهما.

2-المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق التمكين الإداري عملياً بغض النظر عن طبيعتهـا وحجمها.

3-معوقات تطبيق التمكين الإداري.

4-دور الإدارة العليا في عملية تطبيق التمكين في المنظمات.

5-إبراز أبعاد جديدة لمفهوم التمكين الإداري.

6-تجارب بعض المنظمات التي نجح فيها تبني مفهوم التمكـين الإداري، وتجـارب فشلت في ذلك.

3.4.2 لمحة عن المنظمات المبحوثة

شركة مصانع الإسمنت الأردنية

تأسست شركة مصانع الإسمنت الأردنية في 26/ 12 /1951 شركة مساهمة عامة ذات امتياز برأس مال بلغ مليون دينار أردني، وارتفع تدريجياً مع تطور الشركة إلى أن أصبح (60,444,460) ديناراً.

امتلكت الحكومة منذ التأسيس حوالي(49,5%) من أسهم الشركة، وكانت الأسهم الباقية من نصيب القطاع الخاص، وفي عام1998 ونتيجة لتطبيق برنامج الخصخصة في الأردن قامت الحكومة ببيع (33%) من أسهمها إلى شريك استراتيجي هي شركة (LAFARGE) الفرنسية التي تعتبر أكبر منتج للإسمنت في العالم، وبذلك انخفضت مساهمة الحكومة إلى حوالي(14%). وتمتلك الشركة مصنع الفحيص الذي يقع بالقرب من العاصمة عمان، وبدأ إنتاجه في27/ 1954/2 بطاقة إنتاجية مقدارها (60,000) طن سنوياً إلى أن وصل الآن(2,00,000) طن سنوياً، كما تمتلك الشركة مصنع الرشادية الذي يبعد حوالي(200) كم عن جنوب عمان في محافظة الطفيلة، والذي بدأ إنتاجه عام 1984 بخطي إنتاج بلغت طاقتهما الإنتاجية الإجمالية (2,000,000) طن سنوياً .

كما أنشأت الشركة في عام 1992 محطة تصدير في مدينة العقبة بسعة تخزين بلغت(32,000) طن، وصدرت(407,000) طن في عام2001، وأنشأت الشركة محطة تعبئة في ميناء السودان سعتها(13) ألف طن.

تقوم الشركة بتغطية كامل احتياجات السوق المحلي وتزويده بأربعة أنواع من الإسمنت المستحدث لتلبية كافة الاستعمالات وهي :

1- إسمنت بورتلاندي.

2- إسمنت بورتلاندي سوبر.

3- إسمنت بورتلاندي مقاوم.

4- إسمنت بورتلاندي صخري.

تقوم الشركة بتصدير الفائض عن الاحتياجات المحلية إلى الأسواق الخارجية وبخاصة أسواق دول حوض البحر الأحمر بالإضافة إلى الأسواق الفلسطينية.

اهتمامات الشركة وتطلعاتها

توفر الشركة للعاملين فيها عيشاً كبيراً وحياة آمنة وشبكة متكاملة من الخدمات الصحية والطبية للموظفين وعائلاتهم أثناء خدماتهم وما بعد التقاعد وتشارك بدعم صندوق التوفير الخاص بالموظفين كما تبذل الشركة قصارى جهدها لرفع مستوى الكفاءة والأداء لموظفيها بإيفاد كوادرها بدورات تدريبية داخل وخارج البلاد والمشاركة الفعالة في الندوات والمؤتمرات المحلية والإقليمية بالتعاون مع شريكها الاستراتيجي شركة (LAFARGE). وتولي الشركة المجتمع المحلي اهتماماً كبيراً، حيث يتم تقديم مساعدات مالية وعينيا لمختلف البلديات. كما تلتزم الشركة بتطوير أداء معدات البيئة حيث استثمرت حوالي (25) مليون دينار في هذا المجال.

وستعطي الشركة في مصنع الفحيص تلبية جميع متطلبات شهادة جودة البيئة 14001 والحصول على الشهادة عام 1997 ولموقع العقبة عام 1999 .

وقد تبنت الشركة مشروع تأهيل محاجرها المطلة على محمية ضانا في مصنع الرشادية، واشترت مواقع جديدة بديلة حفاظاً على المنظر العام والثروة السياحية في المنطقة. وتقوم الشركة بتعاون مع جمعيات المحافظة على البيئة في العديد من المشاريع، الذي تستهدف الحفاظ على سلامة وصحة البيئة في المنطقة.

كما تمكنت الشركة من تلبية متطلبات شهادة الجودة العالمية ISO 9002، والحصول عليها عام 1996 كانت بذلك من أولي شركات الإسمنت التي حصلت على مثل هذه الشهادة في المنطقة. والشركة إذ تخطو أولى خطواتها في مرحلة ما بعد انتهاء عقد الامتياز، لتنظر بتفاؤل وثقة لمستقبلها، ومستقبل العاملين، والمساهمين فيها.بالمحافظة على صدارتها وريادتها وقدرتها على المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية. (الأجندة السنوية، 2004)

مؤسسة الموانئ الأردنية

يعتبر ميناء العقبة من أهم موانئ المنطقة المطلة على البحر الأحمر نظراً لموقعه الجغرافي المميز، كونه الشريان الحيوي والمنفذ البحري الوحيد الذي يطل به الأردن على موانئ العالم، والذي يصدر من خلاله الموارد والمنتجات الوطنية، وهمزة الوصل التي تربط المشرق العربي بالمغرب العربي في كل من آسيا و أفريقيا، بالإضافة لحركة التجارة الخارجية مع الدول العربية المجاورة التي تربطه بها شبكة من الطرق البرية الجيدة.

صدرت الإرادة الملكية السامية في عام 1952م بتأسيس سلطة ميناء العقبة في عام 1959م. ومن خلال الحاجة للتكيف مع تسارع خطى الميناء في طريق ازدهار حركة الميناء من سفن وبضائع، ولتأمين تنسيق الجهود العاملة في هذا المضمار وتوحيدها، تم في عام 1978م دمج المؤسسة البحرية لميناء العقبة مع دائرة ميناء العقبة، مشكلة بذلك مؤسسة الموانئ على وضعها الحالي.

وتعتبر مؤسسة الموانئ مؤسسة حكومية ذات شخصية معنوية لها استقلالها المالي و الإداري، ولها بهذه الصفة أن تقوم بجميع التصرفات والإجراءات القانونية المتعلقة بها، وتتولى وحدها إنشاء وإدارة الموانئ في المملكة ويتولى إدارة شؤون المؤسسة مجلس الإدارة، ومدير عام وجهاز تنفيذي.

لقد شهدت المؤسسة، ومنذ نشأتها، وحتى الآن نمواً متزايداً في العنصر البشري وذلك لمواكبة التوسعات الإنشائية، والحركة الإنتاجية في الميناء واستخدام المزيد من المعدات، والآلات الحديثة، والمستخدمة في حركة مناولة البضائع والتي تتطلبها الزيادة المستمرة في حركة الصادرات و الواردات المحلية، وتجارة الترانزيت عبر الميناء.

هذا وقد بلغ عدد الموظفين في عام 2003م (5064) موظفين ومستخدمين عاملين، موزعين كالتالي:

- الموظفين 1922 .
- مستخدم بالأجور اليومية 1319.

- عمال غير دائمين 1823.

وفي مجال التطوير وتحديث العمل بالمؤسسة ولمواجهة التعقيدات التكنولوجية المتزايدة للآليات، والمعدات المتخصصة لمناولة البضائع، وخاصة بعد النمو السريع لحركة نقل الحاويات، قامت المؤسسة في 1979م بإنشاء المدرسة البحرية التي تمدها بالأيدي العاملة المدربة علمياً وعملياً في مجال الأعمال البحرية، وأعمال الصيانة الفنية، ولتصبح هذه المدرسة والتي تسمى اليوم مركز التدريب البحري/دائرة التطوير والتدريب رافداً مستمراً يمد الميناء بما يحتاجه من كفاءات فنية أردنية ويجنبه الاعتماد على العمالة الوافدة. وتعمل المؤسسة دوماً على تنمية المهارات الإدارية والفنية للعاملين بها وفق تخصص كل منهم، وهي في سبيل ذلك ترسل العديد من أبنائها للتدريب في مؤسسات ومعاهد علمية إما داخل المملكة أو خارجها كي يكونوا على علم ودراية بما يستجد من تطور علمي في مجال العمل بالموانئ.

هذا وتهدف مؤسسة الموانئ إلى تأمين خدمات النقل البحري و البري عبر الميناء بشكل يواكب التطور إلى الأفضل، وذلك من أجل استمرار، وزيادة إستيراد وتصدير البضائع الأردنية والترانزيت للبلدان العربية والمجاورة، ولزيادة سرعة وسلامة إنجاز عمليات التفريغ والشحن من وإلى السفن، وسهولة انسياب البضائع داخل الميناء وخارجه. كما تهدف إلى تأمين كافة التسهيلات لحركة الركاب وسياراتهم عبر ميناء العقبة.

ومن مشاريع وتطلعات المؤسسة للمستقبل دراسة احتياجات التوسعات المستقبلية لميناء العقبة بالتعاون مع فريق ياباني، والاستمرار في خطوات تعميم استخدام الحاسب في جميع دوائر المؤسسة، وبناء عمارات سكنية للموظفين، بالإضافة إلى إنشاء رصيف متعدد الأغراض، ورصيف الركاب، ليخدم الركاب، وإنشاء مستودعات جديدة للفوسفات.(الكتاب السنوي، 2001)

5.2 أسئلة الدراسة وفرضياتها

أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :-

1- ما مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري وأبعاده المختلفة في المنظمتين المبحوثتين؟

2- ما مستوى إدراك العاملين لخصائص الوظيفة المختلفة في المنظمتين المبحوثتين؟

3- ما مستوى إدراك العاملين لمعوقات التمكين في المنظمتين المبحوثتين؟

فرضيات الدراسة

1- لا توجد علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري، متغير(تفويض السلطة)، وخصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

2- لا توجد علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري، متغير(المشاركة)، وخصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

3- لا توجد علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري، متغير (التحفيز الذاتي) وخصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

4- لا توجد علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري، متغير (العمل الجماعي) وخصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

5- لا توجد علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري، متغير(تطوير الشخصية والنمو الذاتي) وخصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

6- لا توجد علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري متغير(التقليد والمحاكاة المميزين) و خصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

7- لا توجد علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري، متغير (تنمية السلوك الإبداعي) وخصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

8- لا توجد فروق هامة ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستويات التمكين الإداري وأبعاده المختلفة بين المنظمتين المبحوثتين.

9- لا توجد فروق هامة ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة بين المنظمتين المبحوثتين.

10- لا توجد فروق هامة ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمعوقات التمكين الإداري بين المنظمتين المبحوثتين.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني، الذي يتضمن مسحاً مكتبياً مستنداً إلى المراجع، والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بوساطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين(الفنيين والإداريين) في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية(الرشادية/الفحيص)، ومؤسسة الموانئ، وقد قامت الباحثة بمسح شامل لمنظمات مجتمع الدراسة كافة لحصر أعداد مجتمع هذه الدراسة الذي بلغ(830) عنصراً، بواقع(240) عنصراً في شركة مصانع الإسمنت الأردنية، و(590) عنصراً في مؤسسة الموانئ، وتم سحب عينة طبقية تناسبية عشوائية بنسبة (55%) من كل من مؤسسة الموانئ، وشركة مصانع الإسمنت الأردنية.وبلغ مجموع مفردات العينة(457) مفردة، (132) مفردة في شركة مصانع الإسمنت الأردنية، و(325) مفردة في مؤسسة الموانئ.

حيث تم توزيع (132) استبانه في شركة مصانع الإسمنت الأردنية بطريقة عشوائية،وتم استرجاع (115)استبانه، استبعد منها (2) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل،وعليه يتبقى (113) استبانه صالحة لتحليل.وبالمقابل تم توزيع (325) استبانه في مؤسسة الموانئ،استرجع منه (285) استبانه ،وتم استبعاد (30) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل،وعليه يبقى (255) استبانه صالحة للتحليل.

وعلي يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (368) استبانه من كلا المنظمتين، انظر الملحق رمز (أ).

3.3 أداة الدراســة

تم تطوير استبانة وبناؤها للتعرف على علاقة التمكين الإداري بخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الملحق رمز(ب)، وتتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: يتضمن المعلومات العامة الآتية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة طبيعة العمل، مكان العمل).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم (48) فقرة تضم متغيرات الدراسة،إذ تقيس الفقرات من (1-28) متغير الدراسة المستقل وهو التمكين الإداري وقد تم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بأدبيات موضوع الدراسة وبالاعتماد على بعض المقاييس التي استخدمها بعض الباحثين، مثل مقياس السلوك الابداعي الذي طوره كل من (Ettlie & Okeete,1982) و الذي استخدمه في دراسته كل من (ذياب وآخرون،1995). وتقيس الفقرات من (29-48) متغير الدراسة التابع وهو خصائص الوظيفة وقد تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بأنموذج (هاكمان وأولدهام) لخصائص الوظيفة. (Hackman &Oldham, 1976)، و الذي استخدمه وطور عليه (الكلابي 1997).

القسم الثالث: يحتوي على (12) فقرة تضم معوقات التمكين الإداري،حيث تقيسه الفقرات من (49-60) وتم صياغة وبناء هذه الفقرات استرشادا بأدبيات موضوع الدراسةوالدراسات السابقة.وصنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي (تنطبق دائما، تنطبق غالبا، تنطبق أحيانا، تنطبق نادرا، لا تنطبق أبدا). وأعطيت الإجابات أرقاما من(5-1)، بحيث يدل الرقم (1) على (لا تنطبق أبدا)، ويدل الرقم(5) على (تنطبق دائما).

ويوضح الجدول رقم (1) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (1)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
التمكين الإداري	تفويض السلطة	1-4
	المشاركة	5-8
	التحفيز الذاتي	9-12
	العمل الجماعي	13-16
	تطوير الشخصية والنمو الذاتي	17-20
	التقليد والمحاكاة المميزين	21-24
	تنمية السلوك الإبداعي	25-28
خصائص الوظيفة	تنوع المهارات	29-32
	الاستقلالية	33-36
	أهمية العمل	37-40
	هوية العمل	s41-44
	التغذية الراجعة	45-48
معيقات التمكين الإداري		49-60

4.3 صدق الأداة وثباتها

للتحقق من مدى صدق محتوى الأداة تم عرضها على هيئة محكمين أثناء مراحل إعدادها وذلك للتأكد من صلاحيتها لأغراض الدراسة.

وقد تم الأخذ بملاحظات هيئة التحكيم الواردة من حذف وتعديل وإضافة، كما تم استخراج معامل الثبات(كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وقيمته موضحة في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات(الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
1	1-28	التمكين الإداري	0.9069
2	29-48	خصائص الوظيفة	0.8849
3	49-60	معيقات التمكين الإداري	0.8779
1-3	1-60	المتغيرات كافة	0.9325

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، إذ بلغ معامل الثبات لفقرات الأداة كافة(ألفا = 0.9325) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

5.3 المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها،تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية،وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.10):

1- مقياس الإحصاء الوصفي(**Descriptive Statistic Measures**) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة،اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

2- مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) (**Person Correlations**) ،لاختبار العلاقات الارتباطية بين أبعاد متغير الدراسة المستقل وأبعاد المتغير التابع.

3- اختبار (**T-Test**) لاختبار الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري، وخصائص الوظيفة و معوقات التمكين الإداري في المنظمتين المبحوثتين.

6.3 التعريفات الإجرائية

تم تعريف متغيرات وأبعاد الدراسة إجرائيا على النحو التالي :

أولا– المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده :

التمكين الإداري : منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي،والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي.

1- تفويض السلطة: هو درجة التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين لاداء مهام معينة.

2- المشاركة: هي درجة منح الإدارة حرية وفرصة للموظفين باتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم أو تحد من مساهمتهم، بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية.

3- التحفيز الذاتي: درجة الشعور الإيجابي لدى الموظف بان منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير جهوده ومساعدته على الإحساس بإنجازه.

4- العمل الجماعي: هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة بالمشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا، والاختصاصات والمهارات المطلوبة.

5- تطوير الشخصية، والنمو الذاتي: درجة شعور العامل بان منظمته تساعد في تطوير مهارته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكأفات المادية والمعنوية و البرامج التدريبية.

6- التقليد والمحاكاة المميزان: درجة تعلم واكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك المميز للموظفين الآخرين في المنظمة.

7- تنمية السلوك الإبداعي :هو درجة إنتاج أفكار تكون جيدة ومفيدة في آن واحد، والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمها الآخرون. أي بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة، وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية، و من ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

ثانيا- المتغير التابع (خصائص الوظيفة) و أبعاده :

خصائص الوظيفة: مجموعة المهارات ودرجة الاستقلالية التي تحتاجها الوظيفة، وأهمية العمل، وهوية العمل، و التغذية الراجعة عن تأدية الوظيفة.

1- تنوع المهارات: درجة القيام بأعمال، ومهام مختلفة باستخدام مهارات، وقدرات ومواهب.

2- الاستقلالية: درجة الحرية في العمل، وجدولة العمل، واتخاذ القرارات، والوسائل المناسبة لاتمام و إنهاء العمل.

3- أهمية العمل: درجة شعور الفرد بان عمله مهم ومفيد،وله أثر كبير على الأفراد والمنظمة.

4- هوية العمل: أن ينجز الفرد عمله من البداية إلى النهاية.

5- التغذية الراجعة: توفر معلومات واضحة ومباشرة عن نتائج العمل الذي قام به الموظف.

الفصل الرابـع

عرض النتائج

1.4 وصف خصائص المبحوثين في الدراسة .

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري والنسب المئوية للمبحوثين في الدراسة

المتغير	الأبعاد	مؤسسة الموانئ		شركة الأسمنت		الكلي	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	232	%91	96	%85	328	%89.1
	أنثى	23	%9	17	%15	40	%10.9
العمر	30 سنة فأقل	56	%22.0	32	%28.3	88	%23.9
	39-31	74	%29.0	34	%30.1	108	%29.3
	49-40	107	%42.0	41	%36.3	148	%40.2
	50 سنة فأكثر	18	%7.1	6	%5.3	24	%6.5
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	97	%38.0	25	%22.1	122	%33.2
	دبلوم متوسط	66	%25.9	33	%29.2	99	%26.9
	بكالوريوس	82	%32.2	46	%40.7	128	%34.8
	دراسات عليا	10	%3.9	9	%8.0	19	%5.2
الخبرة	5 سنوات فأقل	41	%16.1	21	%18.6	62	%16.8
	6-10 سنوات	51	%20.0	29	%25.7	80	%21.7
	11-15 سنة	41	%16.1	20	%17.7	61	%16.6
	16-سنة فأكثر	122	%47.8	43	%38.1	165	%44.8
طبيعة العمل	فني	62	%24.3	29	%25.7	91	%24.7
	إداري	193	%75.7	84	%74.3	277	%75.3

تكونت عينة الدراسة من العاملين الفنيين والإداريين في مؤسسة الموانئ، وشركة الأسمنت، وقد شملت المتغيرات الشخصية الآتية:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل).

بين الجدول رقم(3) توزيع أفراد عينة الدراسة في المنظمتين المبحوثتين حسب هذه المتغيرات، ويظهر من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد العينة ككل كانوا من الذكور بنسبة (89.1%)، وشكلت نسبتهم في مؤسسة الموانئ (91%)

ونسبتهم في شركة الأسمنت (85%)، وهذا أمر طبيعي جداً في منظمات طبيعة الأعمال فيها صعبة وفنية.

وفيما يتعلق بمتغير العمر في العينة ككل، فقد احتلت الفئة العمرية (40-49) سنة أعلى نسبة، حيث بلغت (40.2%) بواقع (42%) في مؤسسة الموانئ و (36.3%) في شركة الأسمنت، في حين شكلت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) أقل الفئات تكراراً وبلغت نسبتها (6.5%) من العينة ككل ، بواقع (7.1%) في مؤسسة الموانئ و(5.3%) في شركة الأسمنت.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة ككل فقد وجد أن (34.8%) من فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس، بنسبة(32.2%) في مؤسسة الموانئ و(40.7%) في شركة الأسمنت، وهذا مؤشر على ارتفاع حملة درجة البكالوريوس في المنظمات الأردنية بشكل عام حتى أصبح أحد شروط التوظيف فيها.

كما وجد أن ما نسبته (44.8%) من أفراد عينة الدراسة ككل تقع خدمتهم ضمن الفئة (16سنة فأكثر) بواقع(47.5%) في مؤسسة الموانئ و(38.1%) في شركة الأسمنت، في حين كانت أقل الفئات (5سنوات فأقل) بواقع(16.8%) من العينة في المنظمتين المبحوثتين، وبنسبة(16.1%)في مؤسسة الموانئ، و (18.6%) في شركة الأسمنت مما يؤشر اعتماد هذه الشركات في التعيين على أصحاب الخبرات الطويلة وأخيراً وجد أن ما نسبته (75.3%) من أفراد العينة ككل يقومون بأعمال إدارية بواقع (75.7%) في مؤسسة الموانئ (74.3%) في شركة الأسمنت.

2.4 الإجابة على أسئلة الدراسة:

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

لا تنطبق إطلاقاً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم قياس أوزانها على النحو الآتي :

منخفض	متوسط	مرتفع
2.49-1	3.49-2.5	3.5 فما فوق

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأعلى سيكون مستوى الإدراك مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى الإدراك سيكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فأدنى فسيكون مستوى الإدراك منخفضاً.

أما بالنسبة لمقياس معوقات التمكين ، فقد تم تحديد المعوقات باعتماد المتوسط الحسابي للفقرة ، فإذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (1-2.4) من (5) اعتبر أن هنالك معوقات للتمكين، أما إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (2.5) من (5) فقد اعتبر عدم وجود معوقات للتمكين.

عدم وجود معوق	وجود معوق
2.5 فما فوق	1- 2.49

1.2.4 السؤال الأول: ما مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري وأبعاده المختلفة في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على أبعاد التمكين الإداري.

تسلسل الفقرات	المتغيرات المستقلة	مؤسسة الموانئ			شركة الإسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
4-1	تفويض السلطة	2.82	0.94	%56.4	3.07	0.81	%61.4
8-5	المشاركة	2.34	0.92	%46.8	2.79	1.01	%55.8
12-9	التحفيز الذاتي	2.72	0.94	%54.5	3.11	1.03	%62.2
16-13	العمل الجماعي	2.92	0.95	%58.5	3.22	1.02	%64.4
20-17	نمو الشخصية والتطوير الذاتي	2.31	1.02	%46.3	2.73	1.04	%54.6
24-21	التقليد والمحاكاة المميزان	2.92	1.02	%58.5	2.89	0.99	%57.8
28-25	السلوك الإبداعي	3.04	0.81	%60.7	3.19	0.90	%63.9
28-1	التمكين الإداري	2.73	0.69	%54.5	3.000	0.64	%60.0

يتبين من الجدول رقم(4)، أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) في مؤسسة الموانئ بلغ(2.73)، وبأهمية نسبية(54.5%)، بينما بلغ المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) في شركة الأسمنت، بلغ(3.00)، وبأهمية نسبية(60%)، وفيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل في مؤسسة الموانئ، فقد احتل المرتبة الأولى بُعد(السلوك الإبداعي) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره(3.04)، وبأهمية نسبية(60.7%)، وتلاه بُعدي (العمل الجماعي، التقليد والمحاكاة المميزان) حيث حازا على نفس المتوسط الحسابي إذ بلغ مقداره (2.92)، وبأهمية نسبية(58.5%)، ثم أعقبهما بُعد(تفويض السلطة) بمتوسط حسابي نسبته(2.82) وبأهمية نسبية(56.4%)، وقد احتل المرتبة الأخيرة بُعد (نمو الشخصية والتطوير الذاتي) بمتوسط حسابي قدره (2.31) وبأهمية نسبية(46.3%).

أما في شركة الأسمنت، فيشير الجدول إلى أن بُعد(العمل الجماعي) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره(3.22)، وبأهمية نسبية(64.4%)، وتلاه بُعد(السلوك الإبداعي) بمتوسط حسابي مقداره(3.19) وبأهمية نسبية(63.9%)، ثم أعقبه بُعد(التحفيز الذاتي) بمتوسط حسابي مقداره(3.11) وبأهمية نسبية

(62.2%)، وأخيراً جاء بُعد(نمو الشخصية والتطوير الذاتي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره(2.73) وبأهمية نسبية(54.6%).

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الأول بأن مستوى إدراك العاملين في مؤسسة الموانئ، وشركة الأسمنت للمتغير المستقل(التمكين الإداري) وكل بُعد من أبعاده جاء متوسطاً، مع وجود ارتفاع بسيط في المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري في شركة الأسمنت كونها تحولت إلى القطاع الخاص وهو ما ساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين الإداري عمليا، ووجود تفعيل لقطاع التمكين.

أولاً: مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري(بعد تفويض السلطة) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد تفويض السلطة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لانجاز مهام الوظيفة.	2.95	1.21	%59.0	3.22	1.16	%64.4
2	توفر الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي.	2.89	1.15	%57.8	3.03	1.12	%60.5
3	إن إدارة المنظمة التي أعمل بها لديها الثقة في قدرة العاملين على أداء مهامهم المفوضة لهم.	3.05	1.23	%61.0	3.26	1.19	%65.1
4	تتيح الإدارة فرصاً أكبر لإبداء آرائنا في أمور العمل.	2.39	1.15	%47.8	2.77	1.33	%55.4

تشير معطيات الجدول رقم(5) وفيما يتعلق ببُعد تفويض السلطة في مؤسسة الموانئ إن الفقرة رقم(3)، والمتمثلة بأن إدارة المنظمة لديها الثقة في قدرة العاملين على أداء مهامهم المفوضة لهم، قد احتلت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(3.05)

وبأهمية نسبية(61%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة المتعلقة بتقــوم الإدارة بتفــويض سلطات كافية لإنجاز مهام الوظيفة بمتوسط حسابي(2.95) وبأهمية نسبية(59%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة المتعلقة بتوفر الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيــال مهامي بمتوسط حسابي (2.89) ، وبأهمية نسبية(57.8%)، ثم جاءت فــي المرتبــة لأخيرة الفقرة المتعلقة بدور الإدارة بإتاحة فرص أكبر لإبداء الرأي في أمور العمل بمتوســـــط حســـــابي(2.39)، وبأهميـــــــة نســـــبية(47.8%).

كما تشير معطيات الجدول رقم(5)، وفيما يتعلق ببُعد تفــويض الســلطة فــي شركة الأسمنت، فإن الفقرة رقم(3)، والمتمثلة بأن إدارة المنظمة لديها الثقة في قدرة العاملين على أداء مهامهم المفوضة لهم، قد احتلــت المرتبــة الأولــى، بمتوســط حسابي3.26)، وبأهمية نسبية(65.1%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة المتعلقة بتقــوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام الوظيفة بمتوسط حسابي(3.22)، وبأهمية نسبية64.4%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة المتعلقة بتوفر الإدارة المرونة المناسبة للتصــــرف حيـــال مهـــامي بمتوســـط حســـابي(3.03)، وبأهميـــة نســـبية (60.5%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة بدور الإدارة بإتاحة فــرص أكبر لإبداء الرأي في أمــور العمــل بمتوســط حســابي(2.77)، وبأهميــة نســبية (55.4%).

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية المدونة فــي الجــدول ذاتــه، يمكــن الاستنتاج بأن إدراك العاملين في المنظمتين المبحوثتين لفقرات بعد تفويض الســلطة جاء متوسطاً، مع وجود ارتفاع بسيط في المتوســطات الحســابية بالنســبة لإدراك العاملين في شركة الأسمنت عنه في مؤسسة الموانئ، وقد يعزى ذلك إلــى رغبــة المسؤولين في شركة الأسمنت بتفويض جزء من صلاحياتهم، وذلك لطبيعة الأعمال الفنية في الشركة.

ثانياً: مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري(بعد المشاركة) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد المشاركة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
5	أعمل في ظل نظام إداري يسمح بمشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.	2.45	1.26	%49.0	2.89	1.44	%57.9
6	معظم العاملين في المنظمة يشاركون في أغلب العمليات الحيوية للأنشطة في المنظمة.	2.41	1.13	%48.2	2.74	1.35	%54.9
7	أعمل في ظل نظام إداري يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بمهامي اليومية.	2.27	1.12	%45.5	2.96	1.43	%59.3
8	تعطي المنظمة العاملين سلطة واسعة في استخدام قدراتهم في اتخاذ القرارات.	2.22	1.14	%44.4	2.56	1.42	%51.2

تشير معطيات الجدول رقم(6) وفيما يتعلق ببُعد المشاركة في مؤسسة الموانئ فإن الفقرة رقم(5) والمتعلقة بأنهم يعملون في ظل نظام إداري يسمح بمشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.45) وبأهمية نسبية(49%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(6) والمتعلقة بأن معظم العاملين في المنظمة يشاركون في أغلب العمليات الحيوية للأنشطة في المنظمة بمتوسط حسابي(2.41)، وبأهمية نسبية(48.2%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة المتعلقة رقم(7) والمتعلقة بأن العاملين يعملون في ظل نظام إداري يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بمهامهم اليومية بمتوسط حسابي(2.27)، وبأهمية نسبية(45.5%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(8) والمتعلقة بأن المنظمة تعطي العاملين سلطة واسعة في استخدام قدراتهم في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي(2.22)، وبأهمية نسبية(44.4%).

كما تشير معطيات الجدول رقم(6)، وفيما يتعلق ببُعد المشاركة في شركة الأسمنت فإن الفقرة رقم(7)، والمتعلقة بأن العاملين يعملون في ظل نظام إداري يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بمهامهم اليومية، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(2.96)، وبأهمية نسبية(59.3%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(5) والمتعلقة بأنهم يعملون في ظل نظام إداري يسمح بمشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة بمتوسط حسابي(2.89) وبأهمية نسبية (57.9%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(6)، والمتعلقة بأن معظم العاملين في المنظمة يشاركون في أغلب العمليات الحيوية للأنشطة في المنظمة بمتوسط حسابي(2.74)، وبأهمية نسبية(54.9%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) والمتعلقة بأن المنظمة تعطي العاملين سلطة واسعة في استخدام قدراتهم في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي(2.56)، وبأهمية نسبية(51.2%).

من خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته، يمكن الاستنتاج بأن إدراك العاملين لفقرات هذا البعد في شركة الأسمنت كان متوسطاً مقارنة بإدراك العاملين لفقرات هذا البعد في مؤسسة الموانئ الذي جاء منخفضاً، وتفسير ذلك أن المشاركة في عملية القرارات قد تكون متوفرة لدى العاملين في الشركات التي تحذو حذو القطاع الخاص أكثر من المؤسسات العامة بسبب طبيعة أعمالها والمناخ التنظيمي الذي يتمتع به.

ثالثاً: مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري (بعد التحفيز الذاتي) في المنظمتين المبحوثتين

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد التحفيز الذاتي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
9	تقوم إدارة المنظمة بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية.	2.65	1.24	%52.9	2.86	1.36	%57.2
10	لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.	3.64	1.33	%72.9	3.76	1.26	%75.2
11	أشعر بأن إدارة المنظمة التي أعمل بها تقوم بتقدير جهودنا .	2.25	1.25	%45.0	2.94	1.49	%58.8
12	أشعر بأن إدارة المنظمة تساعدنا على الإحساس الأكبر بالإنجاز الحقيقي.	2.35	1.26	%47.0	2.88	1.49	%57.5

تشير معطيات الجدول رقم(7)، وفيما يتعلق ببُعد التحفيز الذاتي في مؤسسة الموانئ، فإن الفقرة رقم(10)، والمتعلقة لدى العاملين الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.64) وبأهمية نسبية (72.9%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(9)، والمتعلقة بأن إدارة المنظمة تقوم بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية بمتوسط حسابي(2.65)، وبأهمية نسبية(52.9%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(12)، والمتعلقة بالشعور بأن إدارة المنظمة تساعد العاملين على الإحساس الأكبر بالإنجاز الحقيقي بمتوسط حسابي(2.35)، وبأهمية نسبية(47%)،ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) والمتعلقة بالشعور بأن إدارة المنظمة تقدر جهود العاملين بمتوسط حسابي (2.25)، وبأهمية نسبية(45%).

وتشير معطيات الجدول رقم(7) وفيما يتعلق ببُعد التحفيز الذاتي في شركة الأسمنت فإن الفقرة رقم(10)، والمتعلقة بأن لدى العاملين الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.76) وبأهمية

نسبية(75.2%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(11)، والمتعلقة بالشعور بأن إدارة المنظمة تقدر جهود العاملين بمتوسط حسابي(2.94)، وبأهمية نسبية (58.8%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(12)، والمتعلقة بالشعور بأن إدارة المنظمة تساعد العاملين على الإحساس الأكبر بالإنجاز الحقيقي بمتوسط حسابي (2.88)، وبأهمية نسبية(57.5%)،ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(9)، والمتعلقة بأن إدارة المنظمة تقوم بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية بمتوسط حسابي(2.86)، وبأهمية نسبية(57.2%).

ومن خلال استطلاع النتائج في الجدول ذاته، يتبين أن إدراك العاملين في مؤسسة الموانئ، وشركة الأسمنت كان متوسطاً لبعد التحفيز الذاتي، مع ارتفاع بسيط في متوسطات فقرات هذا البعد لدى العاملين في شركة الأسمنت عنها في مؤسسة الموانئ ولعل ذلك راجع إلى أمور ذاتية لدى العاملين، ولدها عندهم نظام الحوافز المعمول به في الشركة، والمعروف بأن نظام الحوافز دائماً هو أفضل في الشركات منه في المؤسسات العامة.

رابعاً: مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري بعد(العمل الجماعي) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد العمل الجماعي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ: المتوسط الحسابي	مؤسسة الموانئ: الانحراف المعياري	مؤسسة الموانئ: الأهمية النسبية	شركة الأسمنت: المتوسط الحسابي	شركة الأسمنت: الانحراف المعياري	شركة الأسمنت: الأهمية النسبية
13	تسمح متطلبات العمل بقيام التعاون المشترك بين العاملين.	3.33	1.22	%66.7	3.56	1.29	%71.2
14	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل منظمتي.	3.11	1.19	%62.2	3.19	1.27	%63.9
15	مناخ المنظمة بشكل عام يساعد على عمل الجماعات.	2.92	1.30	%58.4	3.16	1.35	%63.2
16	تسمح الإدارة بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم.	2.33	1.20	%46.7	2.97	1.40	%59.5

يتبين من الجدول رقم(8)، وفيما يتعلق ببُعد العمل الجماعي في مؤسسة الموانئ، فإن الفقرة رقم(13)، والمتعلقة بأن متطلبات العمل تسمح بقيام التعاون المشترك بين العاملين، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.33)، وبأهمية نسبية (66.7%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(14)، والمتعلقة بسيادة الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل منظمتي بمتوسط حسابي(3.11)، وبأهمية نسبية (62.2%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(15)، والمتعلقة بأن مناخ المنظمة بشكل عام يساعد على عمل الجماعات بمتوسط حسابي(2.92)، وبأهمية نسبية (58.4%)،ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(16)، والمتعلقة بأن الإدارة تسمح بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم بمتوسط حسابي(2.33)، وبأهمية نسبية(46.7%).

كذلك تشير معطيات الجدول رقم(8)، فيما يتعلق ببُعد العمل الجماعي في شركة الإسمنت فإن الفقرة رقم(13)، والمتعلقة بأن متطلبات العمل تسمح بقيام التعاون المشترك بين العاملين، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.56)، وبأهمية نسبية(71.2%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(14)، والمتعلقة بسيادة الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل منظمتي بمتوسط حسابي(3.19)، وبأهمية نسبية(63.9%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(15)، والمتعلقة بأن مناخ المنظمة بشكل عام يساعد على عمل الجماعات بمتوسط حسابي(3.16)، وبأهمية نسبية(63.2%)،ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(16)، والمتعلقة بأن الإدارة تسمح بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم وبمتوسط حسابي(2.97) وبأهمية نسبية(59.5%).

ومن خلال مطالعة النتائج الإحصائية في الجدول ذاته، تبين أن مستوى إدراك فقرات هذا البعد لدى العاملين في شركة الأسمنت، كانت أعلى نسبياً منها في مؤسسة الموانئ، ولكن المتوسط العام لمستوى الإدراك لدى العاملين في المنظمتين المبحوثتين كان متوسطاً، وكذلك تدل النتائج على أن متوسط الفقرة رقم(13)، والمتعلقة بأن متطلبات العمل تسمح بقيام التعاون المشترك بين العاملين كانت هي الوحيدة ذات متوسط مرتفع وفي شركة الأسمنت فقط، مما يدلل على أن العمل

الجماعي مرتفع نسبياً في شركة الأسمنت عنه في مؤسسة الموانئ، وقد يكون ذلك بسبب قلة عدد العاملين وطبيعة الأعمال التي يقومون بها مقارنة مع مؤسسة الموانئ.

خامساً: مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري بعد(نمو الشخصية والتطوير الذاتي) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد (نمو الشخصية والتطوير الذاتي).

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
17	أعتقد بأن إدارة المنظمة تساعدني على تطوير مهاراتي في العمل.	2.38	1.22	%47.7	2.90	1.36	%58.1
18	أعتقد بأن إدارة المنظمة توفر لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار.	2.33	1.34	%46.6	2.94	1.58	%58.8
19	أعتقد بأن إدارة المنظمة توفر لي فرص جيدة لتطوير ذاتي.	2.39	1.20	%47.8	2.69	1.40	%53.8
20	أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدم في المنظمة يشجع التطوير الذاتي.	2.15	1.28	%43.1	2.40	1.45	%48.0

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم(9)، وفيما يتعلق ببُعد نمو الشخصية والتطوير الذاتي في مؤسسة الموانئ فإن الفقرة رقم(19)، والمتعلقة بأن إدارة المنظمة توفر للعاملين فرصاً جيدة للتطوير الذاتي، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(2.39)، وبأهمية نسبية(47.8%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(17)، والمتعلقة بأن إدارة المنظمة تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل بمتوسط حسابي(2.38)، وبأهمية نسبية(47.7%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(18) والمتعلقة بأن إدارة المنظمة توفر للعاملين الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار بمتوسط حسابي(2.33)، وبأهمية نسبية(46.6%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (20)، والمتعلقة بأن نظام المكافآت المستخدم في المنظمة يشجع التطوير الذاتي وبمتوسط حسابي(2.15)، وبأهمية نسبية(43.1%).

بالنسبة لشركة الأسمنت، فتشير معطيات الجدول رقم(9)، وفيما يتعلق ببُعد نمو الشخصية، و التطوير الذاتي فإن الفقرة رقم(18)، والمتعلقة بأن إدارة المنظمة توفر للعاملين الإحساس بالأمن، والشعور بالاستقرار، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(2.94)، وبأهمية نسبية(58.8%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(17) والمتعلقة بأن إدارة المنظمة تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل بمتوسط حسابي(2.90)، وبأهمية نسبية(58.1%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(19)، والمتعلقة بأن إدارة المنظمة توفر للعاملين فرصاً جيدة للتطوير الذاتي بمتوسط حسابي(2.69)، وبأهمية نسبية(53.8%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(20) والمتعلقة بأعتقد بأن نظام المكافآت المستخدم في المنظمة يشجع التطوير الذاتي بمتوسط حسابي(2.40) وبأهمية نسبية(48%).

ومن خلال استطلاع النتائج الإحصائية في الجدول ذاته، تبين أن مستوى إدراك العاملين في شركة الأسمنت لفقرات بُعد نمو الشخصية والتطوير الذاتي كانت متوسطة، في حين كان إدراك العاملين في مؤسسة الموانئ لفقرات هذا البعد منخفضاً، مما يدل على وجود فرص لنمو الشخصية، و التطوير الذاتي متوفرة في شركة الأسمنت أكثر منها في مؤسسة الموانئ، ولعل ذلك يعود إلى اهتمام الشركات بدافعية العاملين من أجل رفع إنتاجهم وتحقيق الربح، أكثر من المؤسسات العامة.

سادساً: مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري بعد (التقليد والمحاكاة المميزان) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد (التقليد والمحاكاة المميزين).

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
21	أقوم بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في المنظمة .	2.61	1.31	%52.2	2.51	1.29	%50.3
22	أقوم بتقليد سلوك بعض العاملين المميزين بالعمل.	2.99	1.30	%59.8	2.92	1.27	%58.4
23	أعتقد أن محاكاة سلوك الآخرين المميزين يعطي بعض المهارات لأداء العمل.	3.16	1.27	%63.2	3.14	1.27	%62.8
24	إن سلوك التقليد يساعدني على تغيير بعض السلوكيات السلبية في العمل.	2.94	1.25	%58.7	2.99	1.27	%59.8

بالنسبة لمؤسسة الموانئ، فتشير معطيات الجدول رقم(10) وفيما يتعلق ببُعد التقليد والمحاكاة المميزان، فإن الفقرة رقم(23)، والمتعلقة بأن محاكاة سلوك الآخرين المميزين يعطي بعض المهارات لأداء العمل، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.16)، وبأهمية نسبية(63.2%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(22) والمتعلقة بتقليد سلوك بعض العاملين المميزين بالعمل بمتوسط حسابي (2.99) وبأهمية نسبية(59.8%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(24) والمتعلقة بأن سلوك التقليد يساعد العاملين على تغيير بعض السلوكيات السلبية في العمل بمتوسط حسابي(2.94)، وبأهمية نسبية(58.7%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(21) والمتعلقة بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في المنظمة بمتوسط حسابي(2.61) وبأهمية نسبية(52.2%).

وتشير كذلك معطيات الجدول رقم(10)، وفيما يتعلق ببُعد محاكاة سلوك الآخرين المميزين في شركة الأسمنت، فإن الفقرة رقم(23) والمتعلقة بأن محاكاة سلوك الآخرين المميزين يعطي بعض المهارات لأداء العمل، قد احتلت المرتبة الأولى،

بمتوسط حسابي(3.14) وبأهمية نسبية(62.8%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(24)، والمتعلقة بأن سلوك التقليد يساعد العاملين على تغيير بعض السلوكيات السلبية في العمل بمتوسط حسابي(2.99)، وبأهمية نسبية(59.8%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(22) والمتعلقة بتقليد سلوك بعض العاملين المميزين بالعمل بمتوسط حسابي(2.92)، وبأهمية نسبية(58.4%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(21) والمتعلقة بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في المنظمة وبمتوسط حسابي(2.51) وبأهمية نسبية(50.3%).

وعلى خلاف متوسطات الأبعاد السابقة يبدو من النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن إدراك العاملين في المنظمتين المبحوثتين، كان متوسطاً لهذا البعد، مع ارتفاع قليل في متوسط إدراك العاملين في مؤسسة الموانئ لفقرات هذا البعد،ويفسر ذلك بالعدد الكبير من العاملين المميزين في هذه المؤسسة، والذي هو أكبر بكثير من شركة الإسمنت، مما يجعل عملية التقليد والمحاكاة أسهل بكثير في مؤسسة الموانئ منها في شركة الإسمنت.

سابعاً: مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري بعد (السلوك الإبداعي) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد (السلوك الإبداعي).

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
25	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل.	3.69	1.23	%73.8	3.65	1.28	%73.1
26	لدي الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل.	3.85	1.26	%77.0	3.91	1.29	%78.2
27	تشجع إدارة المنظمة العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	2.44	1.32	%48.9	2.64	1.45	%52.7
28	تخصص إدارة المنظمة الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.	2.16	1.23	%43.1	2.58	1.50	%51.5

تشير معطيات الجدول رقم(11)، وفيما يتعلق ببُعد السلوك الإبداعي في مؤسسة الموانئ فإن الفقرة رقم(26)، والمتعلقة بالاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمـل، قـد احتلـت المرتبـة الأولـى، بمتوسـط حسـابي(3.85)، وبأهميـة نسـبية (77%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(25)، والمتعلقة بالرغبة في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل بمتوسط حسابي(3.69)، وبأهمية نسبية(73.8%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(27) والمتعلقة بتشجيع إدارة المنظمة للعاملين الذين يفكرون خارج نطـاق اختصاصـهم وبمتوسـط حسـابي(2.44)، وبأهميـة نسـبية (48.9%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(28) والمتعلقة بتخصـيص إدارة المنظمة الأموال لتنفيذ وتطبيـق الأفكـار الإبداعيـة الجديـدة بمتوسـط حسـابي (2.16) وبأهمية نسبية(43.1%).

بالنسبة لشركة الأسمنت، فتشير معطيات الجدول ذاته وفيما يتعلق ببُعد السـلوك الإبداعي فإن الفقرة رقم(26)، والمتعلقة بالاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل، قـد احتلـت المرتبـة الأولـى، بمتوسـط حسـابي(3.91)، وبأهميـة نسـبية (78.2%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(25)، والمتعلقة بالرغبة في العمـل مـع فرق مكلفة بحل المشاكل بمتوسط حسابي(3.65)، وبأهمية نسبية(73.1%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(27)، والمتعلقة بتشجيع إدارة المنظمة للعاملين الذين يفكرون خـارج نطـاق اختصاصـهم بمتوسـط حسـابي(2.64)، وبأهميـة نسـبية (52.7%)،ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(28)، والمتعلقة بتخصـيص إدارة المنظمة الأموال لتنفيذ وتطبيـق الأفكـار الإبداعيـة الجديـدة بمتوسـط حسـابي (2.58)، وبأهمية نسبية(51.5%).

من خلال الإطلاع على النتائج الإحصائية في الجـدول ذاتـه يبـدو أن إدراك العاملين لفقرات هذا البعد جاءت تقريباً متشابهة في المنظمتين المبحوثتين وبالتحديد كان متوسطاً، فكلتاهما تشجع على السلوك الإبداعي للعاملين دون الرغبة في صرف الموارد المالية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجيدة، ولعل ذلك راجع إلى عـدم الرغبة في صرف موارد مالية بسبب جمود الأنظمة والتعليمـات وذلـك لتشـجيع الإبداع والمبدعين.

2.2.4 السؤال الثاني: ما مستوى إدراك العاملين لخصائص الوظيفة في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على أبعاد المتغير التابع (خصائص الوظيفة)

رقم فقرات	الأبعاد التابعة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
32-29	تنوع المهارات	3.36	0.97	%67.2	3.32	1.01	%66.5
36-33	الاستقلالية	3.37	1.00	%67.5	3.31	1.02	%66.1
40-37	أهمية العمل	3.93	1.07	%78.6	3.91	1.09	%78.2
44-41	هوية العمل	3.61	0.87	%72.2	3.63	0.91	%72.5
48-45	التغذية الراجعة	3.85	0.84	%77.0	3.91	0.80	%78.2
48-29	خصائص الوظيفة	3.62	0.69	%72.4	3.62	0.70	%72.4

بالنسبة لعينة مؤسسة الموانئ، فيشير الجدول رقم(12)، إلى أن المتوسط العام لأبعاد المتغير التابع(خصائص الوظيفة) بلغ (3.62)، وبنسبة مئوية(72.4%) على المقياس الخماسي، بما يفيد بأن إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً، حيث حاز بُعد(أهمية العمل) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.93)، وبأهمية نسبية(78.6%)، وتلاها بُعد (التغذية الراجعة) بمتوسط حسابي مقداره(3.85)، وبأهمية نسبية(77%)، ثم أعقبه بُعد(هوية العمل) بمتوسط حسابي مقداره(3.61)، وبأهمية نسبية(72.2%)، وأعقبه بُعد(الاستقلالية) بمتوسط حسابي مقداره(3.37) وبأهمية نسبية(67.5%)، وأخيراً جاء بُعد (تنوع المهارات) بمتوسط حسابي قدره (3.36)، وبأهمية نسبية(67.2%).

أما فيما يتعلق بشركة الأسمنت، فيشير الجدول رقم(12)، إلى أن المتوسط العام لأبعاد المتغير التابع(خصائص الوظيفة)، بلغ(3.62)، وبأهمية نسبية (72.4%) على المقياس الخماسي، بما يفيد بأن إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً، حيث حاز بُعدا(أهمية العمل، والتغذية الراجعة) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره(3.91) وبأهمية نسبية(78.2%)، ثم أعقبهما بُعد(هوية العمل)

بمتوسط حسابي مقداره(3.63) وبأهمية نسبية(72.5%)، وأعقبه بُعد(تنوع المهارات) بمتوسط حسابي مقداره(3.32) وبأهمية نسبية (66.5%)، وأخيراً جاء بُعد(الاستقلالية) بمتوسط حسابي قدره(3.31) وبأهمية نسبية(66.1%).

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الاستدلال على أن إدراك المبحوثين لإبعاد خصائص الوظيفة كان مرتفعاً و بالمستوى نفسه ولعل ذلك راجع إلى الموظفين في كلتا المنظمتين، يتطلب عملهم مهارات متنوعة ونوعاً من الاستقلالية، ويشعرون بأن أعمالهم مهمة للآخرين ويحصلون على التغذية العكسية اللازمة عن أدائهم، مما جعل إدراكهم لخصائص الوظيفة متشابها.

أولاً: مستوى إدراك العاملين لخصائص الوظيفة لبعد (تنوع المهارات) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعيارية ، والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد (تنوع المهارات).

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
29	أعتقد بأن واجباتي اليومية التي أقوم بها تتسم بحالة من التنوع	2.96	1.35	%59.1	2.86	1.40	%57.2
30	أعتقد بأن عملي يتطلب مني الإلمام بمهارات عالية للقيام به.	3.49	1.32	%69.7	3.45	1.35	%69.0
31	أعتقد بان عملي يتطلب مني مهارات متنوعة.	3.56	1.23	%71.2	3.49	1.31	%69.7
32	أعتقد أن من الضروري أداء العمل الروتيني بطرق متنوعة	3.44	1.21	%68.9	3.50	1.28	%70

تشير معطيات الجدول رقم(13)، وفيما يتعلق ببُعد تنوع المهارات في مؤسسة الموانئ بأن الفقرة رقم(31)، والمتعلقة "بأعتقد بأن عملي يتطلب مني مهارات متنوعة"، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.56)، وبأهمية نسبية (71.2%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(30) والمتعلقة بأعتقد بأن عملي يتطلب

مني الإلمـــام بمهـــارات عاليـــة للقيـــام بـــه بمتوســـط حســـابي(3.49)، وبأهميـــة نسبية(69.7%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(32) المتعلقـــة بأعتقـــد أن مـــن الضروري أداء العمل الروتيني بطرق متنوعة بمتوسط حســـابي(3.44)، وبأهميـــة نسبية(68.9%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(29)، المتعلقة بأعتقد بـــأن واجباتي اليومية التي أقوم بهـــا تتســـم بحالـــة مـــن التنـــوع، وبمتوســـط حســـابي مقداره(2.96)، وبأهمية نسبية(59.1%).

أما بالنسبة لعينة شركة الأسمنت، فتشير معطيات الجدول رقم(13) وفيما يتعلـــق ببُعد تنوع المهارات فإن الفقرة رقم(32) والمتعلقة بأعتقد أن مـــن الضـــروري أداء العمل الروتينـــي بطـــرق متنوعـــة، بمتوســـط حســـابي مقـــداره(3.50) وبأهميـــة نسبية(70%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(31) والمتعلقة بأعتقـــد بـــأن عملـــي يتطلب مني مهارات متنوعة بمتوســـط حســـابي مقـــداره(3.49) وبأهميـــة نســـبية (69.7%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(30) والمتعلقة بأعتقد بأن عملي يتطلب مني الإلمام بمهارات عالية للقيام به بمتوســـط حســـابي مقـــداره(3.45)، وبأهميـــة نسبية(69%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(29) والمتعلقة بأعتقـــد بـــأن واجباتي اليومية التي أقوم بها تتسم بحالة من التنوع بمتوسط حسابي قـــدره(2.86)، وبأهمية نسبية(57.2%).

من مطالعة النتائج الإحصائية في الجدول ذاته، تبـــين أن إدراك العـــاملين فـــي المنظمتين المبحوثتين جاء متوسطاً لهذا البعد ولعل طبيعة العمـــل فـــي المنظمتـــين يتطلب مهارات إدارية وفنية متنوعة لحد ما، وهي منظمـــات ليســـت ذات طبيعـــة روتينية بل منظمات تتطلب تنوع المهارات بسبب طبيعة الأعمال التي تقوم بها،لذلك جاءت النتائج متشابهة لهذا البعد.

ثانياً: مستوى إدراك العاملين لخصائص الوظيفة لبعد (الاستقلالية) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة عن فقرات بُعد (الاستقلالية).

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ: المتوسط الحسابي	مؤسسة الموانئ: الانحراف المعياري	مؤسسة الموانئ: الأهمية النسبية	شركة الأسمنت: المتوسط الحسابي	شركة الأسمنت: الانحراف المعياري	شركة الأسمنت: الأهمية النسبية
33	أشعر بالحرية الكافية أثناء تأديتي لمهامي الوظيفية	3.15	1.36	%63.0	3.12	1.40	%62.5
34	أقوم بتأدية معظم المهام الموكولة لي دون الاعتماد على رؤسائي.	3.57	1.29	%71.4	3.44	1.34	%68.9
35	أمتلك الحرية الكافية في اتخاذ القـرارات التي تتعلق بعملي.	3.08	1.35	%61.6	2.97	1.36	%59.5
36	أشعر بدرجة عالية من المسـؤولية عـن عملي دون تدخل الآخرين.	3.69	1.28	%73.9	3.69	1.31	%73.9

تشير معطيات الجدول رقم(14)، وفيما يتعلق ببُعد الاستقلالية في مؤسسة الموانئ بأن الفقرة رقم(36)، والمتعلقة بالشعور بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.69) وبأهمية نسبية(73.9%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(34)، والمتعلقة بأقوم بتأدية معظم المهام الموكلة لي دون الاعتماد على رؤسائي بمتوسط حسابي (3.57)، وبأهمية نسبية(71.4%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(33) المتعلقة بالشعور بالحرية الكافية أثناء تأديتي لمهامي الوظيفية بمتوسط حسابي(3.15)، وبأهمية نسبية(63%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(35) والمتعلقة بامتلاك الحرية الكافية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملي بمتوسط حسابي(3.08)، وبأهمية نسبية(61.6%).

كذلك تشير معطيات الجدول رقم(14)، وفيما يتعلق ببُعد الاستقلالية في شركة الأسمنت بأن الفقرة رقم(36)، والمتعلقة بالشعور بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.69)، وبأهمية نسبية(73.9%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(34)، والمتعلقة بأقوم بتأدية

معظم المهام الموكولة لي دون الاعتماد على رؤسائي بمتوسط حسابي (3.44) وبأهمية نسبية(68.9%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(33)، والمتعلقة بالشعور بالحرية الكافية أثناء تأديتي لمهامي الوظيفية بمتوسط حسابي (3.12)، وبأهمية نسبية(62.5%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(35)، والمتعلقة بامتلاك الحرية الكافية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملي بمتوسط حسابي(2.97)، وبأهمية نسبية(59.5%).

ويظهر من النتائج الإحصائية أن إدراك العاملين لفقرات هذا البعد كانت مرتفعة، وبنفس المستوى في المنظمتين المبحوثتين، ولعل ذلك الشعور بالاستقلالية في المنظمتين المبحوثتين، جاء من كون العمل فيهما ميدانياً وفنياً ويمنح الفرد فيه نوعاً من الاستقلالية، والحرية في التصرف من ناحية جدولة العمل، وتحديد الطرق المستخدمة فيه.

ثالثاً: مستوى إدراك العاملين لخصائص الوظيفة لبعد (أهمية العمل) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على بُعد (أهمية العمل).

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
37	يشكل عملي جزءً مهماً من مجموعة الأعمال التي تقوم بها منظمتي.	3.88	1.22	%77.6	3.78	1.32	%75.6
38	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المنظمة	4.01	1.18	%80.2	3.92	1.26	%78.4
39	العمل الذي أقوم به يسهم بشكل واضح في تحقيق أهداف المنظمة.	3.96	1.23	%79.3	4.02	1.22	%80.4
40	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو منظمتي.	3.87	1.27	%77.5	3.93	1.22	%78.6

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم(15)، وفيما يتعلق ببُعد أهمية العمل في مؤسسة الموانئ بأن الفقرة رقم(38)، والمتعلقة باعتبار أن عملي من الأعمال الهامة في المنظمة، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.01)، وبأهمية

نسبية(80.2%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(39)، والمتعلقة بأن العمـل الـذي أقوم به يسهم بشكل واضح في تحقيق أهداف المنظمـة بمتوسـط حسـابي(3.96)، وبأهمية نسبية(79.3%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقـم(37) المتعلقـة يشـكل عملي جزءً مهماً من مجموعة الأعمال التي تقوم بها منظمتـي بمتوسـط حسـابي (3.88)، وبأهمية نسبية(77.6%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيـرة الفقـرة رقـم(40) المتعلقة يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو منظمتـي بمتوسـط حسـابي (3.87)، وبأهمية نسبية(77.5%).

أما فيما يتعلق بشركة الأسمنت، فتشير معطيات الجدول رقم(15) وفيما يتعلـق ببُعد أهمية العمل بأن الفقرة رقم(39)، والمتعلقة بأن العمل الذي أقوم به يسهم بشكل واضح في تحقيق أهداف المنظمة، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.02) وبأهمية نسبية(80.4%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(40) والمتعلقـة يجعلنـي عملـي أشـعر بالمسـؤولية الكبيـرة نحـو منظمتـي بمتوسـط حسـابي (3.93) وبأهمية نسبية(78.6%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقـم(38) والمتعلقـة باعتبار أن عملي من الأعمال الهامة في المنظمة بمتوسط حسابي(3.92)، وبأهميـة نسبية(78.4%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (37) والمتعلقة يشـكل عملـي جزء مهم من مجموعة الأعمال التي تقوم بها منظمتـي بمتوسـط حسـابي(3.78) وبأهمية نسبية(75.6%).

ويظهر من النتائج الإحصائية بأن مستوى إدراك المبحوثين في المنظمتـين قـد جاء مرتفعاً وإيجابياً وقد يكون السبب في ذلك أن العاملين فـي هـاتين المنظمتـين يعتبرون عملهم هام للآخرين كونهما يعملون في منظمات لها أهميتها الكبيرة وتعـد من المنظمات التي لها تأثيراً واضحاً في الاقتصاد الأردني ككل.

رابعاً: مستوى إدراك العاملين لخصائص الوظيفة لبعد (هوية العمل) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على بُعد (أهمية العمل).

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
41	أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرين في أداء عملي	3.54	1.13	%70.8	3.50	1.17	%70
42	أشعر بان استمرارية عملي مرتبطة باستمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها.	3.50	1.28	%70.0	3.59	1.29	%71.9
43	أشعر بأنني أستطيع القيام بأعمال جيدة للمنظمة بمفردي.	3.56	1.24	%71.1	3.64	1.25	%72.7
44	أشعر بالتقصير عندما لا يرتقي أدائي للمستوى المطلوب.	3.85	1.22	%77.1	3.81	1.25	%76.3

تشير معطيات الجدول رقم(16)، وفيما يتعلق ببُعد هوية العمل في مؤسسة الموانئ فإن الفقرة رقم(44)، والمتعلقة بالشعور بالتقصير عندما لا يرتقي أدائي للمستوى المطلوب، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.85)، وبأهمية نسبية(77.1%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(43)، والمتعلقة بالشعور بأنني أستطيع القيام بأعمال جيدة للمنظمة بمفردي بمتوسط حسابي(3.56)، وبأهمية نسبية (71.1%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(41)، والمتعلقة بالشعور بامتلاك مهارات لا يمتلكها الآخرين في أداء العمل بمتوسط حسابي(3.54)، وبأهمية نسبية(70.8%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(42) والمتعلقة بالشعور بان استمرارية عملي مرتبطة باستمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي(3.50) وبأهمية نسبية(70%).

وتشير معطيات الجدول ذاته وفيما يتعلق ببُعد هوية العمل في شركة الأسمنت بأن الفقرة رقم(44) والمتمثلة بالشعور بالتقصير عندما لا يرتقي أدائي للمستوى المطلوب، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.81) وبأهمية نسبية

(76.3%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(43) والمتعلقة بالشعور بـأنني أسـتطيع القيام بأعمال جيدة للمنظمة بمفـردي بمتوسـط حسـابي(3.64) وبأهميـة نسـبية (72.7%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(45) والمتعلقة بالشعور بان استمرارية عملي مرتبطة باسـتمرارية المنظمـة فـي تحقيـق أهـدافها بمتوسـط حسـابي (3.59)، وبأهمية نسبية(71.9%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقـرة رقـم(41)، والمتعلقة بالشعور بامتلاك مهارات لا يمتلكها الآخرون فـي أداء العمـل بمتوسـط حسابي(3.50) وبأهمية نسبية(70%).

وبناء على النتائج أعلاه فإن إدراك المبحـوثين لمسـتوى هويـة العمـل فـي المنظمتين المبحوثين قد جاء مرتفعاً وقد يكون السبب أن مهامهم الوظيفية معروفـة الملامح ومحددة وكذملامح ومحددة وكذ ملموسة وواضحة وهذا يؤدي إلى أن يكون إدراكهم لهوية عملهم مرتفعة كما أن الوصف الوظيفي في هذا النوع في المنظمـات معتمداً رسمياً ومطبق على أرض الواقع مما جعل هذه الخاصية أكثر ارتفاعاً مـن غيرها من الخصائص.

خامساً: مستوى إدراك العاملين لخصائص الوظيفة لبعد (التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على بُعد (التغذية الراجعة).

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	مؤسسة الموانئ			شركة الأسمنت		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
45	لدي القدرة على الحكم على مدى نجـاحي في عملي دون أعلامي من قبل رؤسائي.	4.07	1.10	%81.3	4.19	1.08	%83.9
46	أستطيع الحكم على نوعية أدائي من خلال معرفة مخرجات عملي.	4.09	1.05	%81.7	4.09	1.09	%81.7
47	أستطيع من خلال عملي الحصـول علـى تغذية فورية راجعة عن عملي.	3.65	1.13	%72.9	3.73	1.12	%74.7
48	تشكل التغذية الراجعـة أساسـاً لتطـوير مهاراتي في أداء واجباتي.	3.60	1.17	%72.0	3.63	1.16	%72.6

تشير معطيات الجدول رقم(17)، وفيما يتعلق ببُعد التغذية الراجعة في مؤسسة الموانئ، بأن الفقرة رقم(46)، والمتمثلة بأستطيع الحكم على نوعية أدائي من خلال معرفة مخرجات عملي، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.09)، وبأهمية نسبية(81.7%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(45) المتعلقة بالقدرة على الحكم على مدى نجاحي في عملي دون أعلامي من قبل رؤسائي بمتوسط حسابي(4.07)، وبأهمية نسبية(81.3%) ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(47) والمتعلقة بأستطيع من خلال عملي الحصول على تغذية فورية راجعة عن عملي بمتوسط حسابي(3.65)، وبأهمية نسبية(72.9%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(48)، والمتعلقة بتشكل التغذية الراجعة أساساً لتطوير مهاراتي في أداء واجباتي وبمتوسط حسابي(3.60)، وبأهمية نسبية(72%).

كذلك تشير معطيات الجدول رقم(17)، وفيما يتعلق ببُعد التغذية الراجعة في شركة الأسمنت بأن الفقرة رقم(45)، والمتعلقة بالقدرة على الحكم على مدى نجاحي في عملي دون أعلامي من قبل رؤسائي، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.19) وبأهمية نسبية(83.9%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم (46) والمتعلقة بأستطيع الحكم على نوعية أدائي من خلال معرفة مخرجات عملي بمتوسط حسابي(4.09)، وبأهمية نسبية(81.7%)، ثم تلا ذلك على التوالي الفقرة رقم(47)، المتعلقة بأستطيع من خلال عملي الحصول على تغذية فورية راجعة عن عملي بمتوسط حسابي(3.73)، وبأهمية نسبية(74.7%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(48)، المتعلقة بتشكل التغذية الراجعة أساساً لتطوير مهاراتي في أداء واجباتي بمتوسط حسابي(3.63)، وبأهمية نسبية(72.6%).

وبملاحظة النتائج الإحصائية المدونة أعلاه فإن إدراك المبحوثين لفقرات هذا البُعد مرتفعة في المنظمتين، ولعل ذلك راجع لوجود نظام رقابي فعال يزود العاملين بتغذية راجعة فورية عن نتائج أعمالهم وذلك لتطوير وتحسين أدائهم من أجل رفع الإنتاجية، وخصوصاً وأن المنظمتين تهتم بالربحية، لذلك تراقب نقاط الضعف وتغذي العاملين بمعلومات عن أدائهم من أجل عدم التأثير سلبياً على الإنتاجية.

3.2.4 السؤال الثالث: ما مستوى إدراك العاملين لمعوقات التمكين في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينتي الدراسة على معوقات التمكين.

المعوقات	مؤسسة الموانئ				شركة الأسمنت			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
أشعر بأن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها واضحة	3.23	1.32	%64.6	12	3.24	1.29	%64.8	12
أعتقد بأن نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية فعال	2.71	1.32	%54.3	10	2.95	1.31	%58.9	11
أشعر بأن إنجاز العاملين في المنظمة يتحدد في ضوء المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بطرق موضوعية.	2.58	1.16	%51.6	7	2.65	1.19	%53.1	6
أشعر بأن نمط القيادة المستخدم في المنظمة يأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين	2.15	1.12	%43.0	3	2.40	1.18	%48.0	2
تتسم علاقات العاملين مع بعضهم بعض في المنظمة بأنها علاقات تعاونية	2.84	1.22	%56.7	11	2.87	1.21	%57.3	10
تتسم علاقات العاملين مع رؤسائهم بأنها علاقات تعاونية	2.60	1.27	%51.9	8	2.70	1.26	%54.0	8
يتسم نظام الحوافز المعمول به في المنظمة بالعدالة	1.73	1.05	%34.5	1	2.52	1.52	%50.4	5
يتسم نظام المكافآت والأجور في المنظمة بالعدالة	1.78	1.07	%35.5	2	2.68	1.49	%53.6	7
تتسم الروح المعنوية للعاملين في المنظمة بأنها مرتفعة	2.21	1.17	%44.2	4	2.43	1.21	%48.7	3
أشعر بأنه من السهولة بمكان في المنظمة الحصول على المعلومات المطلوبة للقيام بمهامي.	2.66	1.26	%53.2	9	2.75	1.18	%55.0	9
أشعر بأن المنظمة تحرص على إدخال برامج تدريبية جديدة لتطوير مهارات العاملين	2.58	1.26	%51.5	6	2.49	1.17	%49.7	4
أشعر بأن الإدارة العليا في المنظمة مقتنعة بتمكين العاملين وتطوير سلوكياتهم.	2.38	1.25	%47.6	5	2.27	1.10	%45.5	1
المتوسط الحسابي الكلي	2.45	0.84	%49.1	-	2.66	0.71	%53.3	-

يبين الجدول رقم (18) ترتيب معوقات التمكين في المنظمتين المبحوثتين، وقد تم تحديد المعوقات باعتماد المتوسط الحسابي للفقرة ، فإذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (1-2.4) من (5) اعتبر أن هنالك معوقات للتمكين، أما إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (2.5) من (5) فقد اعتبر عدم وجود معوقات للتمكين. حيث وجدت الدراسة أنه وبالنسبة لمؤسسة الموانئ، فإن غياب العدالة في الحوافز، ونظام المكافآت والأجور، ونمط القيادة، واقتناع الإدارة العليا بتمكين العاملين تشكل معوقات للتمكين.

أما بالنسبة لشركة الأسمنت، فاقتناع الإدارة العليا بتمكين العاملين، ونمط القيادة المستخدم في المنظمة، والروح المعنوية وحرص المنظمة على إدخال برامج تدريبية جديدة لتطوير مهارات العاملين تشكل معوقات للتمكين.

ويظهر من النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية أعلاه متوسطة أو دون ذلك، مما يعني أنه حتى التسهيلات الموجودة في هاتين المنظمتين تسهيلات قد لا تساعد في تطبيق عملية التمكين الإداري على أرض الواقع في هاتين المنظمتين، خصوصاً وإن الإدارة العليا غير مقتنعة بعملية التمكين نفسها، وقد أثرت هذه المعوقات على عملية التمكين نفسها بحيث جعلت تطبيق بعض أبعاد عناصر التمكين ضعيفة، والبعض الأخر متوسطاً أو دون ذلك، كما بين ذلك الجدول رقم (2)، و كما يظهر ذلك جلياً في الجدول رقم(18) أن المناخ التنظيمي المتوفر في شركة الإسمنت أكثر ملاءمة لتطبيق عملية التمكين من المناخ التنظيمي المتوفر في مؤسسة الموانئ، ولعل ذلك راجع إلى خصخصة الشركة وبيع جزء منها للشركة الفرنسية مما ساهم في تغيير بعض الأنماط الإدارية السلبية في شركة الإسمنت.

3.4 اختبار الفرضيات:

1.3.4 الفرضية الأولى:تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (تفويض السلطة) وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (19)

معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين (تفويض السلطة) وبين خصائص الوظيفة.

المتغير المستقل	المنظمة	تنوع المهارات	الاستقلالية	أهمية العمل	هوية العمل	التغذية الراجعة	الخصائص الوظيفية
تفويض السلطة	مؤسسة الموانئ (ن=255)	**0.169	**0.312	**0.262	0.090	**0.184	**0.286
	شركة الأسمنت (ن=113)	0.138	0.090	0.141	0.140	*0.202	*0.193

* ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.05)

**ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α =0.01)

تشير معاملات الارتباط في جدول رقم (19) بين تفويض السلطة والخصائص الوظيفية أن العلاقات الارتباطية معنوية بين المتغير المستقل تفويض السلطة وبين المتغير الكلي التابع في المنظمتين المبحوثتين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين في مؤسسة الموانئ وشركة الأسمنت على التوالي (0.286)، (0.193) على مستوى دلالة (α=0.01)، (α=0.05).

ومن ناحية أخرى يوضح الجدول رقم (19) أن العلاقات الارتباطية بين تفويض السلطة وكل من تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، التغذية الراجعة في مؤسسة الموانئ، هي علاقات معنوية على مستوى دلالة (α=0.01) بمعنى، أن تفويض السلطة للعاملين في هذه المؤسسة سوف يعزز هذه الخصائص لدى العامل فيها، ويساعد على تدعيمها، أما فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين متغير تفويض السلطة، وهوية العمل فهي علاقة غير معنوية، مما يعني أن تفويض السلطة لا يخلق شعور لدى العامل بأن عمله محدد ومعروف له.

أما فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين تفويض السلطة وخصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في شركة الأسمنت. فتظهر النتائج الإحصائية المدونة في الجدول رقم (19) وجود علاقة معنوية متوسطة بين تفويض السلطة والتغذية الراجعة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.202) على مستوى دلالة (α=0.01) أما فيما يتعلق بالعلاقة بين تفويض السلطة وكل من (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل)، فقد جاءت علاقات غير معنوية، وهذه العلاقات غير المعنوية لا تدعم جزءاً من العلاقات الارتباطية التي توضحها الفرضية الأولى.

وبناء على ما سبق فأننا نرفض الفرضية العدمية جزئياً لبعض المتغيرات، ونقبلها بالنسبة لباقي المتغيرات التي أظهرت وجود علاقات غير معنوية كما تظهر النتائج أن العلاقات الارتباطية بين تفويض السلطة وخصائص الوظيفة في مؤسسة الموانئ كانت أقوى وأكثر معنوية منها في شركة الأسمنت.

2.3.4 الفرضية الثانية:وتنص الفرضية أنه(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (المشاركة) وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (20)

معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين(المشاركة) وبين خصائص الوظيفة.

المتغير المستقل	المنظمة	تنوع المهارات	الاستقلالية	أهمية العمل	هوية العمل	التغذية الراجعة	الخصائص الوظيفية
	مؤسسة الموانئ (ن=255)	0.116	**0.175	0.073	0.043	0.071	*0.134
المشاركة	شركة الأسمنت (ن=113)	0.128	0.110	0.106	0.055	0.080	0.135

* ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.05)

**ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.01)

باستعراض النتائج الواردة في الجدول رقم(20) والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل، والمتغيرات التابعة لعينتي الدراسة في المنظمتين المبحوثتين يتضح ما يلي:

أنه وعلى مستوى العينيتين، فلقد دلت النتائج على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل(المشاركة)، وبين المتغير التابع الكلي (خصائص الوظيفة)، لمؤسسة الموانئ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.134) على مستوى دلالة($\alpha= 0.05$)، بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل(المشاركة)، وبين المتغير التابع الكلي (خصائص الوظيفة) في شركة الأسمنت.

أما بالنسبة للمؤسسة الموانئ، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها في المتغير المستقل(المشاركة) فقد وجدت علاقة ارتباطية معنوية مع المتغير التابع(الاستقلالية)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط(0.175) على مستوى دلاله ($\alpha=0.01$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية جزئياً بالنسبة لهذا المتغير ونقبلها بالنسبة لباقي المتغيرات.

وفيما يتعلق بشركة الأسمنت، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها بالمتغير المستقل(المشاركة)، فلم تظهر النتائج أن هنالك علاقة ارتباطية معنوية له مع جميع المتغيرات التابعة، وعليه فإننا نقبل بالفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (المشاركة)، وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (المشاركة) وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة)، ونفسر ذلك أن خصائص الوظيفية في شركة الأسمنت قد تكون صممت بطريقة منظمة، ومخططة لا تسمح بتأثير أي متغيرات أخرى عليها، خصوصاً أنها تحولت من شركة عامة إلى شركة خاصة بعد بيع جزء من أسهمها للشركة الفرنسية، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وقد تكون أصلاً عملية طبيعية، وموجودة في الشركة بسبب طبيعة عملها الإنتاجي.

3.3.4 الفرضية الثالثة: وتنص الفرضية أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (التحفيز الذاتي)، وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهـــارات، الاســـتقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (21)

معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين (التحفيز الذاتي) وبين خصائص الوظيفة.

المتغير المستقل	المنظمة	تنوع المهارات	الاستقلالية	أهمية العمل	هوية العمل	التغذية الراجعة	الخصائص الوظيفية
التحفيز الذاتي	مؤسسة الموانئ (ن=255)	**0.232	**0.251	**0.237	*0.136	**0.168	**0.286
	شركة الأسمنت (ن=113)	0.107	*0.203	*0.208	0.040	0.019	0.161

* ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.05)

**ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.01)

وبالنظر إلى معاملات الارتباط الواردة في الجدول رقم(21)، والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل، والمتغيرات التابعة لعينتـــي الدراســـة فـــي المنظمتين المبحوثتين يتضح ما يلي:

أنه وعلى مستوى العينيتين، فلقد دلت النتائج على وجـــود علاقـــة ذات دلالـــة إحصائية بين المتغير المستقل(التحفيز الذاتي) وبين المتغير التابع الكلي (خصـــائص الوظيفة) في مؤسسة الموانئ، حيث بلغت قيمة معامـــل الارتبـــاط (0.286) علـــى مستوى دلاله(α=0.01)، بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل(التحفيز الذاتي) وبين، المتغير التابع الكلي (خصائص الوظيفة) فـــي شركة الأسمنت.

أما بالنسبة للمؤسسة الموانى، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتهـــا فـــي المتغير المستقل(التحفيز الذاتي)، فلقد كان لها علاقة معنوية ارتباطية متوسطة مـــع جميع المتغيرات التابعة، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدميـــة، ونقبـــل بالفرضـــية البديلة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكـــين (التحفيـــز الذاتي)، وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمـــل، هويـــة

العمل، التغذية الراجعة)، وجاءت أقوى هذه العلاقات الارتباطية مع بُعد (الاستقلالية) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.251)على مستوى دلالة(α=0.01)، بينما كانت أقل علاقة ارتباطية لها مع بُعد (هوية العمل)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.136) على مستوى دلالة(α=0.01).

وفيما يتعلق بشركة الأسمنت، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها في المتغير المستقل(التحفيز الذاتي)، فلم تظهر النتائج أن هنالك علاقة ارتباطية له مع المتغيرات التابعة(تنوع المهارات، هوية العمل، التغذية الراجعة)، وعليه فإننا نقبل بالفرضية العدمية جزئياً، والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (التحفيز الذاتي)، وبين المتغيرات التابعة(تنوع المهارات، هوية العمل، التغذية الراجعة)، في حين دلت النتائج على أن هنالك علاقة ارتباطية معنوية بين المتغير المستقل(التحفيز الذاتي) و المتغيرات التابعة(الاستقلالية وأهمية العمل)، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط (0.203، 0.208) على التوالي عند مستوى دلاله(α=0.05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية جزئياً والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (التحفيز الذاتي)، وبين المتغيرات التابعة(الاستقلالية وأهمية العمل)، ونقبل الفرضية البديلة.

وتفسير ذلك أن علاقة التحفيز الذاتي مع خصائص الوظيفة كانت أقوى في مؤسسة الموانئ منها في شركة الأسمنت، حيث أن التحفيز قد يكون مناخه أفضل في بيئة الشركات الخاصة منه في المؤسسات العامة، وهذا ما يدعو بعض العاملين لترك القطاع العام، والعمل في القطاع الخاص من أجل الحصول على حوافز مادية لذلك كانت علاقته بخصائص الوظيفة في الأسمنت ضعيفة، كونه قائم وموجود و لا يؤثر عليه توفر عنصر التمكين الإداري أو غيابه.

4.3.4 الفرضية الرابعة: وتنص الفرضية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (العمل الجماعي)، وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (22)

معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين (العمل الجماعي) وبين خصائص الوظيفة.

المتغير المستقل	المنظمة	تنوع المهارات	الاستقلالية	أهمية العمل	هوية العمل	التغذية الراجعة	الخصائص الوظيفية
العمل الجماعي	مؤسسة الموانئ (ن=255)	**0.201	**0.219	**0.264	0.069	**0.176	**0.261
	شركة الأسمنت (ن=113)	0.090	*0.235	**0.355	0.021	0.043	*0.220

* ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.05)

**ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.01)

وباستعراض النتائج الواردة في الجدول رقم (22)، والذي يشتمل على قيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة لعينتي الدراسة في المنظمتين المبحوثتين يتضح ما يلي:

أنه وعلى مستوى العينيتين، فلقد دلت النتائج على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل(العمل الجماعي) وبين المتغير التابع الكلي (خصائص الوظيفة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بالنسبة لمؤسسة الموانئ (0.261) على مستوى دلاله(α= 0.01)، بينما جاءت قيمة معامل الارتباط لشركة الأسمنت(0.22) على مستوى دلاله(α=0.05).

أما بالنسبة لمؤسسة الموانئ، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها في المتغير المستقل(العمل الجماعي)، فلقد كان لها علاقة ارتباطية معنوية متوسطة مع جميع المتغيرات التابعة عدا العلاقة التي ربطته بالمتغير هوية العمل، وعليه فإننا نقبل بالفرضية العدمية جزئياً بالنسبة لهذا المتغير، ونرفضها بالنسبة لباقي المتغيرات، وجاءت أقوى هذه العلاقات مع بُعد (أهمية العمل) بقيمة معامل ارتباط

بلغت(0.264)،على مستوى دلالة(α=0.01) بينما كانت أقل علاقة ارتباطية لها مع بُعد (التغذية الراجعة)، والبالغة (0.176)على مستوى دلالة (α=0.01).

وفيما يتعلق بشركة الأسمنت، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها في المتغير المستقل(العمل الجماعي) فلم تظهر النتائج أن هنالك علاقة ارتباطية له مع المتغيرات التابعة(تنوع المهارات، هوية العمل، التغذية الراجعة) وعليه فإننا نقبل بالفرضية العدمية جزئياً، والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (العمل الجماعي)، وبين المتغيرات التابعة(تنوع المهارات، هوية العمل، التغذية الراجعة)، في حين دلت النتائج على أن هنالك علاقة ارتباطية معنوية بين المتغير المستقل(العمل الجماعي) مع المتغيرات التابعة(الاستقلالية وأهمية العمل) حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط على التوالي (0.235، 0.35) على مستوى دلاله(0.05 و α = 0.01) ، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية جزئياً، والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (العمل الجماعي) وبين المتغيرات التابعة(الاستقلالية وأهمية العمل)، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بهذه العلاقة.

5.3.4 الفرضية الخامسة: وتنص الفرضية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (نمو الشخصية والتطوير الذاتي)، وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (23)

معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين (نمو الشخصية والتطوير الذاتي) وبين خصائص الوظيفة.

المتغير المستقل	المنظمة	تنوع المهارات	الاستقلالية	أهمية العمل	هوية العمل	التغذية الراجعة	الخصائص الوظيفية
نمو الشخصية	مؤسسة الموانئ (ن=255)	0.115	**0.214	0.088	0.038	0.044	*0.142
	شركة الأسمنت (ن=113)	*0.211	0.182	**0.258	0.139	0.053	**0.243

* ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.05)

**ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.01)

وباستعراض النتائج الواردة في الجدول رقم(23)، والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة لعينتي الدراسة في المنظمتين المبحوثتين يتضح ما يلي: أنه وعلى مستوى العينيتين، فلقد دلت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل(نمو الشخصية والتطوير الذاتي)، وبين المتغير التابع الكلي(خصائص الوظيفة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بالنسبة لمؤسسة الموانئ(0.142) على مستوى دلاله(α=0.05)، بينما جاءت قيمة معامل الارتباط لشركة الأسمنت(0.243) على مستوى دلاله(α=0.01).

أما بالنسبة للمؤسسة المواني، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها في المتغير المستقل(نمو الشخصية والتطوير الذاتي)، فلقد كان لها علاقة ارتباطية متوسطة مع متغير (الاستقلالية)، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.412) على مستوى دلالة (α=0.01) وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية جزئياً بالنسبة لهذا المتغير ونقبلها بالنسبة لباقي المتغيرات.

وفيما يتعلق بشركة الأسمنت، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها بالمتغير المستقل(نمو الشخصية والتطوير الذاتي) فلم تظهر النتائج أن هنالك علاقة ارتباطية له مع المتغيرات التابعة(الاستقلالية، هوية العمل، التغذية الراجعة) وعليه فإننا نقبل بالفرضية العدمية جزئياً والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (نمو الشخصية والتطوير الذاتي) وبين المتغيرات التابعة(الاستقلالية، هوية العمل، التغذية الراجعة)، في حين دلت النتائج على أن هنالك علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل(نمو الشخصية والتطوير الذاتي) والمتغيرات التابعة(تنوع المهارات وأهمية العمل)، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط (0.211، 0.258) على التوالي عند مستوى دلاله(0.05 و α=0.01) ، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية جزئياً والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (نمو الشخصية والتطوير الذاتي)، وبين المتغيرات التابعة (تنوع المهارات وأهمية العمل).

6.3.4 الفرضية السادسة: وتنص الفرضية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (التقليد والمحاكاة المميزان)، وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (24)

معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين (التقليد والمحاكاة المميزان) وبين خصائص الوظيفة.

المتغير المستقل	المنظمة	تنوع المهارات	الاستقلالية	أهمية العمل	هوية العمل	التغذية الراجعة	الخصائص الوظيفية
	مؤسسة الموانئ (ن=255)	**0.250	0.069	*0.136	**0.255	**0.199	**0.245
التقليد والمحاكاة	شركة الأسمنت (ن=113)	**0.355	*0.218	**0.264	**0.276	*0.189	**0.364

• ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.05)

• •ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.01)

وباستعراض النتائج الواردة في الجدول رقم (24)، والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل، والمتغيرات التابعة لعينتي الدراسة في المنظمتين المبحوثتين يتضح ما يلي:

أنه وعلى مستوى العينيتين، فلقد دلت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل(التقليد والمحاكاة المميزين)، وبين المتغير التابع الكلي (خصائص الوظيفة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بالنسبة لمؤسسة الموانئ(0.245) على مستوى دلاله (α=0.01)، بينما جاءت قيمة معامل الارتباط لشركة الأسمنت (0.364) على مستوى دلاله (α=0.01).

أما بالنسبة لمؤسسة الموانئ، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها بالمتغير المستقل(التقليد والمحاكاة المميزين) فلقد كان لها علاقة ارتباطية متوسطة مع جميع المتغيرات التابعة عدا العلاقة التي ربطته في متغير(الاستقلالية)، وعليه فإننا نقبل بالفرضية العدمية جزئياً بالنسبة لهذا المتغير ونرفضها بالنسبة لباقي المتغيرات، وجاءت أقوى هذه العلاقات مع بُعد(هوية العمل) و كانت قيمة معامل

الارتباط (0.255)،على مستوى (α=0.05) بينما كانت أقل علاقة ارتباطية لها مع بُعد(أهمية العمل)، وقيمة معامل الارتباط (0.136) على مستوى (α=0.0 1).

وفيما يتعلق بشركة الأسمنت، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها في المتغير المستقل(التقليد والمحاكاة المميزين) فلقد كان لها علاقة ارتباطية متوسطة مع جميع المتغيرات التابعة، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (التقليد والمحاكاة المميزين)، وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة)، وجاءت أقوى هذه العلاقات مع بُعد (تنوع المهارات) وقيمة معامل الارتباط(0.355) على مستوى دلالة(α=0.01) بينما كانت أقل علاقة ارتباطية لها مع بُعد(التغذية الراجعة)، بقيمة معامل ارتباط (0.189) على مستوى دلالة (α=0.05)، ولعل ارتفاع العلاقة الارتباطية في شركة الإسمنت عنها في مؤسسة الموانئ، راجع إلى أن القيم السائدة في شركة الإسمنت هي تقليد شركات القطاع الخاص بسبب خصخصتها مما يدعو الشركة إلى تشجيع هذا الأسلوب لدى العاملين فيها وذلك لتعزيز عملية تمكينهم.

7.3.4 الفرضية السابعة: وتنص الفرضية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (السلوك الإبداعي)، وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) في المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (25)

معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين (السلوك الإبداعي) وبين خصائص الوظيفة.

المتغير المستقل	المنظمة	تنوع المهارات	الاستقلالية	أهمية العمل	هوية العمل	التغذية الراجعة	الخصائص الوظيفية
السلوك الإبداعي	مؤسسة الموانئ (ن=255)	**0.459	**0.290	**0.325	**0.370	**0.234	**0.464
	شركة الأسمنت (ن=113)	**0.526	**0.306	**0.348	**0.491	**0.312	**0.549

**ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.01)

وباستعراض النتائج الواردة في الجدول رقم (25)، والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل، والمتغيرات التابعة لعينتي الدراسة في المنظمتين المبحوثتين يتضح ما يلي:

أنه وعلى مستوى العينيتين، فلقد دلت النتائج على وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل(السلوك الإبداعي)، وبين المتغير التابع الكلي (خصائص الوظيفة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بالنسبة لمؤسسة الموانئ(0.464) على مستوى دلاله(α=0.01)، بينما جاءت قيمة معامل الارتباط لشركة الأسمنت(0.549) على مستوى دلاله(α=0.01).

مما يشير إلى أن العلاقة الارتباطية بين السلوك الإبداعي وخصائص الوظيفة في شركة الأسمنت أقوى منها في مؤسسة الموانئ، وذلك كون السلوك الإبداعي تقليد قطاع خاص، وليس عاماً، لذلك كانت علاقته الارتباطية مع خصائص الوظيفة في الأسمنت أعلى منها في مؤسسة الموانئ، وكذلك قد تكون شركة الإسمنت تشجعه لهذا السلوك الإبداعي في مختلف الوظائف لديها.

أما بالنسبة للمؤسسة الموانئ، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها بالمتغير المستقل(السلوك الإبداعي) فلقد كان لها علاقة ارتباطية متوسطة مع جميع المتغيرات التابعة، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (السلوك الإبداعي)، وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة)، وجاءت أقوى هذه العلاقات مع بُعد (تنوع المهارات) وكانت قيمة معامل الارتباط (0.459) وعلى مستوى دلالة(α=0.0 1)، بينما كانت أقل علاقة ارتباطية لها مع بُعد (التغذية الراجعة)، بقيمة معامــل ارتباط (0.234)، وعلى مستوى دلالة (α=0.01).

وفيما يتعلق بشركة الأسمنت، وعلى صعيد المتغيرات التابعة في علاقتها في المتغير المستقل(السلوك الإبداعي) فلقد كان لها علاقة ارتباطية مرتفعة مع جميع المتغيرات التابعة، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة التي

تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (السلوك الإبداعي) وبين خصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة)، وجاءت أقوى هذه العلاقات مع بُعد (تنوع المهارات) وكانت قيمة معامل الارتباط (0.526) على مستوى دلالة (α=0.01)، بينما كانت أقل علاقة ارتباطية لها مع بُعد (الاستقلالية)، بقيمة معامل ارتباط (0.306) على مستوى دلالة (α=0.01).

8.3.4 الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستويات التمكين الإداري، وأبعاده المختلفة بين المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (26)

نتائج اختبار(ت) للفروق في تصورات المبحوثين لمستويات التمكين الإداري وأبعاده المختلفة في المنظمتين المبحوثتين.

المتغيرات المستقلة	مؤسسة الموانئ (ن=255) الوسط الحسابي	مؤسسة الموانئ (ن=255) الانحراف المعياري	شركة الأسمنت (ن=113) الوسط الحسابي	شركة الأسمنت (ن=113) الانحراف المعياري	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	2.82	0.94	3.07	0.81	*2.567	0.011
المشاركة	2.34	0.92	2.79	1.01	**4.063	0.000
التحفيز الذاتي	2.72	0.94	3.11	1.03	**3.395	0.001
العمل الجماعي	2.92	0.95	3.22	1.02	**2.626	0.009
نمو الشخصية والتطوير الذاتي	2.31	1.02	2.73	1.04	**3.755	0.000
التقليد والمحاكاة المميزان	2.92	1.02	2.89	0.99	0.282	0.778
السلوك الإبداعي	3.04	0.81	3.19	0.90	1.613	0.108
التمكين الإداري	2.73	0.69	3.00	0.64	**3.721	0.000

* ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.05)

** ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.01)

يوضح الجدول رقم(26) نتائج اختبار(T-test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين للتمكين الإداري في المنظمتين المبحوثتين وكانت قيمة(T = 3.721)، وبمستوى دلاله(α=0.000) وهي معنوية عند مستوى(0.01)، وهذا يدل على وجود فروق في متوسطات تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري في مؤسسة الموانئ، وشركة الأسمنت. و قد كانت الفروق لصالح شركة الأسمنت، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي(3.00) في حين جاءت قيمة

الوسط الحسابي بالنسبة لمؤسسة الموانئ (2.73)، وهذا يعني أن التمكين كعملية وتطبيق إداري متوفر في شركة الإسمنت أكثر منه في مؤسسة الموانئ، وذلك بسبب المناخ التنظيمي الملائم له في الشركات.

أما فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، نمو الشخصية والتطوير الذاتي). فيظهر الجدول أعلاه أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات المبحوثين لمستوى أبعاد التمكين الإداري بين المنظمتين المبحوثتين، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستويات التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، نمو الشخصية والتطوير الذاتي) بين المنظمتين المبحوثتين، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستويات التمكين الإداري(تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، نمو الشخصية والتطوير الذاتي) بين المنظمتين المبحوثتين وذلك اعتماداً على قيم(T) المحسوبة وهي لتفويض السلطة(2.567) على مستوى دلالة(α=0.05) وللمشاركة(4.063)، وللتحفيز الذاتي (3.395)، وللعمل الجماعي(2.626)، ولنمو الشخصية، والتطوير الذاتي(3.755) وجميعها على مستوى دلالة (α=0.01) وكانت الفروق لصالح شركة الأسمنت بدليل ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية.

كما يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى أبعاد التمكين الإداري(التقليد والمحاكاة المميزان، والسلوك الإبداعي). حيث كانت قيمة(T) في التقليد والمحاكاة المميزين(0.282) وبدلاله بلغت(α=0.778) وهي غير معنوية عند مستوى(0.05). أما فيما يتعلق ببعد السلوك الإبداعي فيشير أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين حيث بلغت قيمة(T= 1.613) والدلالة الإحصائية (α=0.108) وهي غير معنوية عند مستوى(0.05). مما يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات

المبحوثين لمستويات التمكين الإداري (التقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) بين المنظمتين المبحوثتين، ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين مستويات التمكين الإداري (التقليد والمحاكاة المميزين، والسلوك الإبداعي) بين المنظمتين المبحوثتين.

9.3.4 الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة المختلفة بين المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (27)

نتائج اختبار(ت) للفروق في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة المختلفة بين المنظمتين المبحوثتين.

المتغيرات المستقلة	مؤسسة الموانئ (ن=255)		شركة الأسمنت (ن=113)		قيمة(ت)	مستوى الدلالة
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تنوع المهارات	3.36	0.97	3.32	1.00	0.345	0.731
الاستقلالية	3.37	0.99	3.31	1.02	0.586	0.559
أهمية العمل	3.93	1.07	3.91	1.09	0.146	0.884
هوية العمل	3.61	0.87	3.63	0.91	0.170	0.866
التغذية الراجعة	3.85	0.84	3.91	0.80	0.670	0.504
خصائص الوظيفة	3.62	0.69	3.62	0.70	0.114	0.909

* جميع قيم (ت) غير معنوية على مستوى دلاله (α=0.05)

يوضح الجدول رقم(27) نتائج اختبار(T – test)، حيث يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة المختلفة بين المنظمتين المبحوثتين، وكانت قيمة(T=0.114)، وبمستوى دلاله(α=0.90)، وهي غير معنوية عند مستوى(0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في متوسطات تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة المختلفة بين المنظمتين المبحوثتين.

وكان الوسط الحسابي للمنظمتين متساوياً حيث بلغ (3.62)، وهذا يؤكد عدم وجود فروق بين متوسطات تصورات العاملين لخصائص الوظيفة المختلفة في شركة الأسمنت، ومؤسسة الموانئ، ويعود عدم وجود مثل هذه الفروق إلى وجود تشابه في المهام، والوظائف، وفي تصميم الوظيفة، بشكل عام في المنظمتين المبحوثتين.

كما يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة). حيث كانت قيمة(T) في تنوع المهارات(0.345)، وبدلاله بلغت(α=0.731)، وهي غير معنوية عند مستوى(0.05)، وهذا يؤكد عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة المختلفة بين المنظمتين المبحوثتين.

ويلاحظ أيضاً من الوسط الحسابي بعد الاستقلالية للمنظمتين عدم وجود فروق بين المتوسطات، حيث المتوسط الحسابي في مؤسسة المواني(3.37) وفي شركة الأسمنت(3.31). أما في بعد أهمية العمل فيشير أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية حيث بلغت قيمة(T=0.146) والدلالة الإحصائية(α=0.884)، وهي غير معنوية عند مستوى(0.05)، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في المنظمتين على هذا البعد تكاد تكون متساوية حيث إن المتوسط الحسابي في مؤسسة الموانئ بلغ (3.93)، وفي الأسمنت(3.91).

أما في بعد هوية العمل فيشير أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية، حيث كانت قيمة (T) (0.17)، وبدلاله بلغت(α=0.866)، وهي غير معنوية عند مستوى(0.05)، وهذا يؤكد عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة المختلفة بين المنظمتين المبحوثتين في هذا البعد.

أما بعد التغذية الراجعة، فيشير اختبار (T – test) إلى عدم وجود فروق ذات دلاله لتصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة المختلفة على هذا البعد ، حيث أن قيمة (T= 0.670) بدلاله إحصائية بلغت (α=0.504)، وهي غير معنوية عن مستوى (0.05).

وبناء على نتائج اختبار (T – test) في جدول (27)، فإننا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) بين المنظمتين المبحوثتين.

9.3.4 الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمعوقات التمكين الإداري بين المنظمتين المبحوثتين.

جدول رقم (28)

نتائج اختيار(ت) للفروق في تصورات المبحوثين لمعوقات التمكين الإداري بين المنظمتين المبحوثتين.

المعوقات	مؤسسة الموانئ (ن=255)		شركة الأسمنت (ن=113)		قيمة(ت)	مستوى الدلالة
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
أشعر بأن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها واضحة	3.23	1.32	3.24	1.29	0.052	0.959
أعتقد بأن نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية فعال	2.71	1.32	2.95	1.31	1.573	0.117
أشعر بأن إنجاز العاملين في المنظمة يتحدد في ضوء المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بطرق موضوعية.	2.58	1.16	2.65	1.19	0.560	0.576
أشعر بأن نمط القيادة المستخدم في المنظمة يأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين	2.15	1.12	2.40	1.18	1.902	0.059
تتسم علاقات العاملين مع بعضهم بعض في المنظمة بأنها علاقات تعاونية	2.84	1.22	2.87	1.21	0.234	0.815
تتسم علاقات العاملين مع رؤسائهم بأنها علاقات تعاونية	2.60	1.27	2.70	1.26	0.722	0.471
يتسم نظام الحوافز المعمول به في المنظمة بالعدالة	1.73	1.05	2.52	1.52	**5.049	0.000
يتسم نظام المكافآت والأجور بالعدالة	1.78	1.07	2.68	1.49	**5.831	0.00
تتسم الروح المعنوية للعاملين في المنظمة بأنها مرتفعة	2.21	1.17	2.43	1.21	1.670	0.09
أشعر بأنه من السهولة بمكان في المنظمة الحصول على المعلومات المطلوبة للقيام بمهامي.	2.66	1.26	2.75	1.18	0.685	0.494
أشعر بأن المنظمة تحرص على إدخال برامج تدريبية جديدة لتطوير مهارات العاملين	2.58	1.26	2.49	1.17	0.665	0.507
أشعر بأن الإدارة العليا في المنظمة مقتنعة بتمكين العاملين وتطوير سلوكياتهم.	2.38	1.25	2.27	1.10	0.815	0.416
المعيقات ككل	2.45	0.84	2.66	0.71	*2.476	0.014

* ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.05)

**ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α=0.01)

يوضح الجدول رقم (28) نتائج اختبار (T-test)، حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في متوسطات تصورات المبحوثين لمعوقات التمكين الإداري

بين المنظمتين المبحوثتين، وكانت قيمة (T = 2.476) وبمستوى دلاله (α=0.014)، وهي معنوية عند مستوى(0.05)، وهذا يدل على وجود فروق في متوسط معوقات التمكين الإداري في المنظمتين المبحوثتين. وكانت الفروق لصالح مؤسسة الموانئ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.45)، في حين جاءت قيمة الوسط الحسابي بالنسبة لشركة الأسمنت(2.66).

كما يظهر الجدول وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لمعوقات التمكين الإداري(عدالة نظام الحوافز، وعدالة نظام المكافآت والأجور)، حيث كانت قيمة(T) في عدالة نظام الحوافز(5.049)، وبدلاله بلغت(α=0.000) وهي معنوية عند مستوى(0.01)، وهذا يؤكد وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لعدالة نظام المكافآت والأجور بين المنظمتين المبحوثتين في هذا البعد، وكانت الفروق لصالح مؤسسة الموانئ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي(1.73)، في حين جاءت قيمة الوسط الحسابي بالنسبة لشركة الأسمنت (2.52)، وكانت قيمة(T) في عدالة نظام المكافآت والأجور(5.831)، وبدلاله بلغت(α=0.000)، وهي معنوية عند مستوى(0.01)، وهذا يؤكد وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لعدالة نظام الأجور والمكافآت بين المنظمتين المبحوثتين فيما يتعلق بهذا البعد. وكانت الفروق لصالح مؤسسة الموانئ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.78)، في حين جاءت قيمة الوسط الحسابي بالنسبة لشركة الأسمنت(2.68). أما بالنسبة لباقي المعوقات، فيشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لمعوقات التمكين بين المنظمتين المبحوثتين، حيث كانت جميع قيم(T) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة(α=0.05).

وبناء على نتائج اختبار (T – test) في جدول (28)، فإننا نرفض الفرضية العدمية جزئياً بالنسبة لمعوقات(عدالة نظام الحوافز، وعدالة نظام المكافآت والأجور)، ونقبل بالفرضية العدمية بالنسبة لباقي المعوقات.

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة التوصيات

1.5 الخاتمة

بحثت الدراسة في العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ، ومؤسسة الموانىء الأردنية.

تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتم استخدام العينة العشوائية الطبيقية التناسبية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة،وبلغت العينة (457) مفردة، (132) مفردة من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، (325) من مؤسسة الموانىء.

واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.10) لتحليل البيانات، كما استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للاجابة عن أسئلة الدراسة، واستخدم معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار فرضيات الدراسة.

هذا وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، وقدمت مجموعة من التوصيات.

2.5 مناقشة النتائج

تناولت الدراسة استقصاء، وتحليل العلاقة بين التمكين الإداري، وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ، وفيما يلي عرضٌ لاهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج :

1- إن مستوى إدراك المبحوثين في المنظمتين المبحوثتين للتمكين الإداري، وأبعاده جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي في شركة الإسمنت(3.00)، في حين بلغ الوسط الحسابي في مؤسسة الموانئ (2.73)، وفقاً للجدول رقم (4) حيث أن المبحوثين في شركة مصانع الإسمنت الأردنية أكثر إدراكاً للتمكين الإداري بقليل من المبحوثين في مؤسسة الموانئ، وهذا عائد إلى كون شركة مصانع الإسمنت الأردنية، أصبحت خاصة وبالتالي فهي تولي اهتمام أكبر بالعاملين ويفسح لهم مجال أوسع في المساهمة داخل الشركة، وبالتالي فإن المناخ التنظيمي المتوفر ملائم لتطبيق التمكين الإداري عملياً.

2- إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري من حيث الأولية جاء متفاوتاً في المنظمتين المبحوثتين، كما يشير الجدول رقم (4). حيث أحتل المرتبة الأولى بُعد (السلوك الإبداعي) بمتوسط حسابي مقداره (3.04)، وأحتل المرتبة الأخيرة بُعد (نمو الشخصية والتطوير الذاتي) بمتوسط حسابي بلغ (2.31) بالنسبة للمبحوثين في مؤسسة الموانئ.أما فيما يتعلق بشركة الإسمنت فقد أحتل بُعد(العمل الجماعي) بمتوسط حسابي مقداره (3.22)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (نمو الشخصية والتطوير الذاتي) بمتوسط حسابي بلغ (2.73).

3- إن مستوى إدراك المبحوثين في المنظمتين المبحوثتين جاء مرتفعاً ومتساوياً لخصائص الوظيفة كما يشير الجدول رقم(12)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، ويرجع ذلك إلى كون العمل يتطلب في المنظمتين مهارات متنوعة ونوعاً من الاستقلالية،والهوية للعمل، و التغذية العكسية.

4- إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد خصائص الوظيفة جاء متفاوتاً في الترتيب حسب الأهمية النسبية في المنظمتين المبحوثتين، كما يشير الجدول رقم(12)، حيث حاز بُعد(أهمية العمل) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.93)، وجاء بالرتبة الأخيرة بُعد (تنوع المهارات) بمتوسط حسابي مقداره(3.36) بالنسبة للمبحوثين في مؤسسة الموانئ. أما فيما يتعلق بشركة الإسمنت فقد أحتل بُعد(أهمية العمل، والتغذية الراجعة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متساوي مقداره (3.91). وجاء بُعد (الاستقلالية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.31) ، وهذا يعني أن الوظيفة هي الوظيفة سواء في مؤسسة أو شركة.

5- إن مستوى إدراك المبحوثين لمعوقات التمكين في كلتا المنظمتين، جاء متوسطاً بارتفاع بسيط في شركة الإسمنت، عنه في مؤسسة الموانئ. كما يظهر الجدول رقم(18). حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي بالنسبة لإدراك المبحوثين لمعوقات التمكين في مؤسسة الموانئ(2.45)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لشركة الإسمنت (2.66) يعني وجود المعوقات في مؤسسة الموانئ، أكثر منها في شركة الإسمنت.

6- باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم(20) تبين أن هناك علاقة معنوية ذات علاقة معنوية مع المتغير التابع(الاستقلالية). في حين لا يوجد علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين (المشاركة) و خصائص الوظيفة في شركة الإسمنت،حيث أظهرت النتائج عدم وجود علاقة إرتباطية معنوية ما بين(المشاركة) وجميع المتغيرات التابعة.

7- باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم(21)، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل(التحفيز الذاتي)، و بين المتغير التابع الكلي خصائص الوظيفة في مؤسسة الموانئ،حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.286)، حيث كان هناك علاقة معنوية ارتباطيه متوسطة ما بين(التحفيز الذاتي) وجميع المتغيرات التابعة. في حين لم توجد مثل هذه العلاقة في شركة الإسمنت.

8-باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم(22)، تبين وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل(العمل الجماعي)، وبين المتغير التابع خصائص الوظيفة في كل من مؤسسة الموانئ وشركة الإسمنت،حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي(0.261)، (0.22).ففي مؤسسة الموانئ، فقد كان هناك علاقة ارتباطيه معنوية متوسطة ما بين المتغير المستقل(العمل الجماعي) وجميع المتغيرات التابعة،عدا متغير(هوية العمل). وفيما يتعلق بشركة الإسمنت حيث أظهرت النتائج عدم وجود علاقة إرتباطية له مع المتغيرات التابعة(تنوع المهارات، هوية العمل، التغذية الراجعة)، في حين أن هناك علاقة ارتباطيه ما بين المتغير المستقل(العمل الجماعي)، والمتغيرات التابعة(الاستقلالية، أهمية العمل).

9-باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (23) والمتضمن على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (نمو الشخصية والتطوير الذاتي) والمتغير التابع خصائص الوظيفة، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (نمو الشخصية والتطوير الذاتي)، وبين المتغير التابع خصائص الوظيفة،حيث بلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي(0.142)، (0.243).

ففي مؤسسة الموانئ وعلى صعيد المتغيرات في علاقتها في المتغير المستقل(نمو الشخصية والتطوير الذاتي)، فقد كان لها علاقة إرتباطية متوسطة مع متغير (الاستقلالية).أما في شركة الإسمنت فلم تظهر النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه له مع المتغيرات التابعة(الاستقلالية، هوية العمل، التغذية الراجعة)،في حين وجدت علاقة ارتباطيه بين المتغير المستقل(نمو الشخصية والتطوير الذاتي) مع بُعدي (تنوع المهارات، وأهمية العمل).

10- باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (24) والمتضمن على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التقليد والمحاكاة المميزان) ، والمتغير التابع خصائص الوظيفة في المنظمتين المبحوثتين. تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التقليد والمحاكاة المميزان)، وبين المتغير التابع خصائص الوظيفة حيث بلغ معامل الارتباط في مؤسسة الموانئ وشركة الإسمنت على التوالي(0.245)، (0.364).ففي مؤسسة الموانئ كان هناك علاقة ارتباطيه متوسطة مع جميع المتغيرات التابعة باستثناء متغير(الاستقلالية). أما في شركة الإسمنت فقد وجدت علاقة ارتباطيه ما بين المتغير المستقل (التقليد والمحاكاة المميزان) وجميع المتغيرات التابعة، وكان أقوى تلك العلاقات مع متغير(تنوع المهارات).

11- باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (25) والمتضمن معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (السلوك الإبداعي)، وبين المتغير التابع خصائص الوظيفة في المنظمتين المبحوثتين، تبين وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (السلوك الإبداعي)، وبين المتغير التابع خصائص الوظيفة حيث بلغ معامل الارتباط في مؤسسة الموانئ و شركة الإسمنت على التوالي(0.464)،(0.549).حيث أن العلاقة الارتباطية بين السلوك الإبداعي وخصائص الوظيفة في شركة الإسمنت أقوى منها في مؤسسة الموانئ،كون السلوك الإبداعي تقليد قطاع خاص و ليس عاماً.

12- بناءً على النتائج الواردة في البنود (5-6-7-8 -9 -10-11) ، تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كلتا لمنظمتين المبحوثتين، وكانت العلاقة الارتباطية أقوى في مؤسسة الموانئ.

13- باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (26) والمتضمن نتائج اختبار (T.test) حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستويات التمكين الإداري وأبعاده في المنظمتين المبحوثتين بدلالة قيمة (T)، والبالغة (3.721)، وهي معنوية وهذا يدل على وجود فروق في متوسطات تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري في كلتا المنظمتين، وكانت الفروق لصالح شركة الإسمنت حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.00). في حين بلغ الوسط الحسابي بالنسبة لمؤسسة الموانئ(2.73). وهذا يشير إلى أن التمكين الإداري مناخه الملائم في شركة الإسمنت أكثر من مؤسسة الموانئ.كذلك يشير الجدول رقم (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، نمو الشخصية والتطوير الذاتي) بين المنظمتين المبحوثتين وذلك اعتماداً على قيم(T) المحسوبة، وكانت الفروق لصالح شركة الإسمنت بدليل ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية لهذه المتغيرات،ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستولى أبعاد التمكين الإداري(التقليد والمحاكاة المميزين والسلوك الإبداعي) في المنظمتين المبحوثتين.

14- باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم(27) المتضمنة نتائج(T.test) لتصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة بين المنظمتين المبحوثتين لخصائص الوظيفة .تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة المختلفة بين المنظمتين المبحوثتين،وكانت قيمة(T=0.114)، وهي غير معنوية، وكان الوسط الحسابي متساوياً، حيث بلغ(3.62)، وهذا يؤكد عدم وجود فروق بين متوسطات تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة

المختلفة في شركة الإسمنت، ومؤسسة الموانئ،وهذا عائد إلى وجود تشابه في المهام والوظائف، فكلتاهما طبيعة عملها فني و إداري.أيضاً تبين من الجدول ذاته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة كل على حد ذاته(تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة) بين المنظمتين المبحوثتين، حيث كان الوسط الحسابي الكلي متساوياً في كلتا المنظمتين حيث بلغت قيمته (3.62).

15- باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (28)، والمتضمن الفروق في تصورات المبحوثين لمعوقات التمكين الإداري بين المنظمتين المبحوثتين، حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات المبحوثين لمعوقات التمكين الإداري بين المنظمتين المبحوثتين، حيث كانت قيمة،(T=2.476) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، وكانت الفروق لصالح مؤسسة الموانئ،حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي(2.45)، في حين بلغت قيمته(2.66) في شركة الإسمنت. أيضاً وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمعوقات التمكين الإداري(عدالة نظام الحوافز،عدالة نظام المكافآت والأجور)، أما بالنسبة لباقي المعوقات، فتشير النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين، حيث كانت جميع قيم(T) المحسوبة غير معنوية .

16- باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (19) تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين (تفويض السلطة)، وبين خصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية العمل، أهمية العمل، التغذية الراجعة)، في المنظمتين المبحوثتين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين في مؤسسة الموانئ، وشركة الإسمنت على التوالي(0.286)، (0.193) مما يعني أن العلاقة بين التمكين(تفويض السلطة)، وبين خصائص الوظيفة هي أكثر ارتباطا في مؤسسة الموانئ منها في شركة الإسمنت.ويظهر الجدول(19) بأن العلاقات الإرتباطية بين تفويض السلطة، وكل من: (تنوع المهارات،الاستقلالية، العمل،

أهمية العمل، التغذية الراجعة) في مؤسسة الموانئ هي علاقات معنوية، أم فيما يتعلق بالعلاقة الإرتباطية بين متغير تفويض السلطة وهوية العمل فهي علاقة غير معنوية. وأن العلاقة بين (تفويض السلطة) وخصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل) هي علاقة غير معنوية. في حين كانت هذه العلاقة معنوية متوسطة مع بُعد (التغذية الراجعة) في شركة الإسمنت.

3.5 التوصيات :

اعتمادا على الاستنتاجات السابقة، واستكمالا لمستلزمات الدراسة، ولغرض الإفادة منها، فإنها تقدم عدد من التوصيات هي:

1- ضرورة اهتمام المنظمتين بموضوع التمكين الإداري فكرياً وعملياً، من خلال جعله من أولى اهتمامات الإدارة العليا، بحيث يتم إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه داخل منظماتهم، لتأهيل الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم علمياً وعملياً.

2- إعطاء الموظف في كلا المنظمتين حرية أكبر في إبداء الرأي، و المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد على إثراء القرار وتعزيز الانتماء في نفوس العاملين، والإخلاص للمنظمة التي يعملون بها، وهذا يأتي عن طريق التوعية للرؤساء حول أهمية المشاركة، والتشاور مع المرؤوسين لما فيه مصلحة العمل، وهذا من شأنه تعزيز ثقة الموظف بنفسه وبالتالي ينعكس ذلك على إنتاجيته مما يدفعه لتقديم أفكار إبداعية مميزة.

3- لما لفرق العمل من دور فعال في جعل عمل عملية التمكين ممكنة التطبيق داخل المنظمات، لذا فان على المنظمتين متمثلة بإدارتهما العليا العمل على تشكيل فرق عمل لتأدية المهام المختلفة، بحيث يتم تشكيل فرق عمل فعالة وفقاً لأسس علمية صحيحة وسليمة لضمان الاستفادة من هذه الفرق، والعمل قدر الإمكان على تحويل الأعمال المختلفة، بحيث تنفذ بشكل جماعي، خصوصاً وأن الدراسات العلمية أثبتت أن إنتاج الفرد وأدائه يكون أكثر فعالية داخل الفريق عنه بشكل فردي، وهذا يعزز عملية التمكين تطبيقاً و يؤدي إلى نجاحها.

4- ضرورة توفير مناخ تنظيمي يساعد على تنمية الموظفين شخصيتهم، وزيادة نموهم الذاتي، من خلال تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين، وتوفير الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار في المنظمتين المبحوثتين لما لذلك من إيجابيات تنعكس على المنظمة.

5- ضرورة إعادة النظر في نظم الحوافز، والمكآفات، والأجور في المنظمتين المبحوثتين بالنسبة للعاملين، وضرورة تنظيمها، ومنحها بشكل عادل، لما لذلك من تأثير على الجوانب النفسية لدى العاملين، حيث إن عدم العدالة في هذه الأنظمة تشكل عمالة ساخطة وغير راضية، وهذا ينعكس سلباً على المنظمة وأدائها ككل بشكل عام، وعلى عملية التمكين ونجاحها بشكل خاص.

6- الحد قدر الإمكان من المعوقات التي تقف حاجزاً في طريق تطبيق التمكين الإداري ونجاحه، والمتمثلة في نمط القيادة المتسلطة، والذي يحد من دور الموظفين داخل منظماتهم، بالإضافة إلى عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري داخل منظماتها، وانخفاض الروح المعنوية داخل المنظمة بالنسبة للعاملين، وقلة الاستفادة من البرامج التدريبية المختلفة التي تسهم في تطوير مهارات العاملين في كلا المنظمتين المبحوثتين.

7- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول السابقة في تطبيق التمكين الإداري داخل منظماتهم، مع ضرورة مراعاة الفروق والإمكانيات، وتلافي الأخطاء التي حصلت في هذه التجارب من أجل إيجاد مناخ تنظيمي ملائم في كلا المنظمتين المبحوثتين.

8- ضرورة القيام بدراسات أخرى في موضوع التمكين الإداري داخل البيئات العربية بشكل عام، والبيئة الأردنية بشكل خاص، بتناول أبعاد جديدة، والإطلاع، وبشكل واسع، ومستمر على واقع التمكين الإداري داخل المنظمات أياً كان نوعها،وذلك لأهمية الموضوع من الناحية الإدارية النظرية والعملية، ولندرة الدراسات في هذا الموضوع، وربطه بمتغيرات أخرى غير خصائص الوظيفة، كعلاقته في ضغوط العمل، والأداء الوظيفي، والولاء الوظيفي، وغيرها من المتغيرات التنظيمية.

9- إحلال ثقافة تنظيمية داخل التنظيمات ترتكز على مقومات التمكين الإداري، وبلورة قيم ثقافية تعبر عن مفاهيم التعاون والشراكة والقدرة على الأداء وتنوع المهارات وتبادل الخبرات بين الأعضاء.

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية

أبو بكر، فاتن أحمد، (2001)، **نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون**، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

أبو تايه، سلطان و الحوامده، نضال و عواد، عبد الكريم، (2003)، " أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور : دراسة تطبيقية على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية "، تحت النشر، **مجلة الإداري**، مسقط ص ص 25-53.

أفندي، عطية حسين،(2003)، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية** ، القاهرة.

الخضرا، بشير، أحمد، مروه، أبو هنطش، أحمد، الظاهر،جنان،(1995)، **السلوك التنظيمي**، ط1، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان.

ذياب، عدنان، خضير، نعمة، ذياب، فلاح، (1995)،" التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي و أثره في الإبداع، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 17،العدد 1، ص ص 89-143 .

الرشيد،عادل وأبو دولة، جمال، (2002)، " العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية"، **دراسات العلوم الإدراية**، المجلد 29، العدد 1، ص ص 72-48.

سلطان، محمد سعيد،(2002)، **السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية. شركة مصانع الإسمنت الأردنية، الأجندة السنوية، 2004.

شركة مصانع الإسمنت الأردنية ، **الاجندة السنوية** ،2004

الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، **مفاهيم إدارية حديثة**، ط1، الدار العلمية الدولية، عمان.

عبد الوهاب، سمير محمد،(2000)، **إدارة الموارد البشرية**، **كلية الاقتصاد والعلوم_السياسة**، جامعة القاهرة.

عسكر، سمير أحمد،(1989)، " قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف: دراسة ميدانية في أبو ظبي و دبي"، **مجلة الإدارة_العامة**، المجلد 29، العدد 63، (الرياض: معهد الإدارة العامة)،ص ص 48-88.

العطية، ماجدة، (2003)، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**،ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

الكلابي، سعد بن عبد الله،(1997)، " العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل فحص جزئي لانموذج (هاكمان و أولدهام) ، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 3، العدد 1، (الرياض : معهد الإدارة العامة)، ص ص 1-47.

ماهر، أحمد، (1997)، **السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات**، ط6، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، ط1، **المركز العربي للخدمات طلابية**، عمان.

مؤسسة المؤانئ، **الكتاب السنوي**، دائرة التطوير والتدريب، 2001 .

نجم، عبود نجم، (2003)، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الهواري، سيد، (2000)، **الإدارة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21**، ط12، دار الجيل للطباعة، القاهرة.

هولب، لورنس، (1999)، **إدارة فرق العمل**، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، الرياض.

ب- المراجع الأجنبية

Adkinls, k, (1994), "Tapping the power of peers", **Human Resources professional**, Vol.7, No.3, pp. 12-14.

Bardwell, Lan & Holden, Len, (2001), **Human Resources A contemporary Approach**, 3ed, Prentice Hall, New Jersey.

Bass, Jossey, (1996), **Designing Career Development** System,Publishers California, London.

Bayen, Williams, (1998), " The Lightning of Empowerment , How to Improve Quality, **Productivity and Employee Satisfaction**, New York, Ballantine Publishing Group.

Bergland, Shelia, (1993), "Employee Empowerment Police A

demonstration **Colorado-Lakewood, Law Enforcement Bulletin**,Vol.62, No.12, pp. 4-12.

Blanchard, K.(1997),"Out with the old and in with the new", **Incentive**, Vol.171, No.4, PP (15-40).

Braganza, Ashley, (2001), **Redical Process Change: A best Practice Blueprint**, New York.

Brown, R.(1997), Coaching Helps you reach for the stars, **Works Management.**

Carlisle, Kenneth, (1996), **Analyzing Jobs and Tasks**, Prentice Hall, New Jersey.

Carrol, Bob, (1997), "The Role of Management Intervention in the Development of Empowered Work Teams", **National Productivity Review**, Spring.

Cherrington, David, (1994), **Organizational behavior : The Management of Individual and Organizational Performance**,2ed, Boston.

Clair, Gay, (1996), **Total Quality Management in Information Services**, Prentice Hall, New Jersey.

Cole, G.A,(1996), **Management Theory and Practice,** 5^{th} ed, Aldine Place, London.

Coppola, B, (1995), Coaching the Under-Performing Manager, **HR Magazine.**

Corsun, D. & Ens, C,(1999), "predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: the Effect of Support-Based Relationships, **Human Relations**, Vol.52, No. 2, pp. 205-225.

Daniels, Lisa & Gail, (2002), "The Relationship Between Counselor Licensure and Aspects of Empowerment, **Journal of Mental Health Counseling**,Vol.24, No.3, PP.1-27.

Dobles, Johan, (1998), The Empowerment Environment, **Training Development Feb.**

Drafke, Michael & Kossen, Stan, (1998),**The Human Side of Organizations**, 7ed, Addison Wesley Longman.

Geroy, Gary & Anderson, Johan (1998), "Strategic Performance Empowerment Model, **Empowerment in Organizations**, Vol.6, No.2, pp 57-65.

Goetsch, David & Stanley, Davis,(2000), **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for, Processing, and Servicees**,13ed, Prentice Hall, New Jersey,p199.

Graham, T. & Bemelt, Roger, (1998),**Human Resources Management**, 9ed, London.

Hackman, J, Oldham, G, (1976), Motivation through the design of work, test of a theory, **Organizational Behavior and Human Performance**, vol.16, PP220-258.

Harley, B., (1999), "The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces", **Work Employment and Society**, Vol.13, No.1, pp 41-76.

Heslin, P.A, (1999), "Boosting Empowerment by Developing Self-Efficacy", **Asia Pacific Journal of Human Resources (Australia)**,Vol.37, No.1, pp. 52-62.

Hodgetts, M.Richard, (2003), **International Management, Culture, Strategy and Behavior**, New York.

Horsfall, G.A, (1996), Accountability: The force behind Empowerment, **Hospital Material Management Quarterly**, Vol.18, No.2, pp.26-31.

Jarrar, F, Yasar & Mohamed, Zairi, (2002), Employee Empowerment-a UK Survey of trends and best Practices, **Managerial Auditing Journal**, Vol.17, No.5, PP 266-271.

Johansson, Robin & Thurston, Elizabeth, (1997), " Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.18, No, 2, PP 64-73.

Koberg, C, (1999), "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Helath Care Industry", **Group and Organization Management**, Vol.24, No.1, PP.71-92.

Kolter, P, Johan, (1996), "Leading Change", **Harvard Business**, U.S.A, P.140.

McArthur & Ronald, C, (2002), " Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community, **Community College Review**, Vol.30, No.3, PP.1-19.

Mclagan, P & Nel, (1996), "Leader's New Roles, **Executive Excellence**, Vol.13, No.11, PP.11-12.

Moke, Esther, (2002) , "Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong", **Nurses Review** Vol.10, No.3, pp. 1-19.

Morales, O, (1997), "The Flip Side, **Business Mexico**, Vol.7, No.7 PP.32-33.

Onken,W, (1997), A coaching Key for any Century, **Excellence**, Vol.14, No.4, PP.9-10.

Paper, David & Johnson, Jeffrey, (1997), " A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory, **Creativity and Innovation Management**, Vol.6, No.1, PP. 32-44.

Pastor, Joan, (1996), "Empowerment: What it is and What is not, **Empowerment in Organizations**, Vol,4, No.2, PP. 5-7.

Payne,T, (1992), How To Create Self-Saficient Employees and Who Would Want to?, **Canadian Manager**, Vol.17, No.4, PP.16-17.

Pescuric, A & Bihar, W, (1996), " The New Look of Behavior Modeling, **Training and Development**, Vol.50, No.7, PP. 24-30.

Phillips, R, (1995), "Coaching for Higher Performance, **Executive Development**, Vol.8, No.7, PP. 44-45.

Procter, S, (1999), "Limits to Employee Empowerment in the UKNHS: Locality Manager in A community Health Trust, **Journal of Management in Medicine**, Vol.13, No.6, PP. 405-421.

Reynolds, Angus, (1994), Developing Technology-Based Learning Materials in Human Recourses Management **Handbook**,2ed, AMACOM, PP1224.

Robbins,S.P, (2001), **organizational Behavior**,9th ed, Prentice Hall, Inc, New Jersey.

Robert, E. Quiwn, (1997),"**The road of empowerment**", **Organization Dynamic's**, Autumn, OP.CIT, PP39-40.

Scarnati, T, James & Scarnati, Betty, (2002)," Research and Concepts: Empowerment: The to Quality, **The TQM Magazine**,Vol.14, No.2, PP.110-119.

Sharma, Arvind, (1996), "People Empowerment, The Indian

Journal of Public Administration,Vol.17, No.3, PP.237- 243.

Siegall, Marc, Gardner, Susan, (2002) "Contextual Factors of Psychological Empowerment, **Personal Review**, Vol.29, No.6, PP.703-718.

Simons, Robert, (1995), "Control in an Age of Empowerment ", **Harvard Business Review**, March.

Smith, A & Mouly, V, (1998), "Empowerment in New Zealand Firms: Insights from two cases, Empowerment in Organizations: **An International Journal (UK)**, Vol.6, No.3, PP.69-81.

Tschohal, J, (1997), Empowerment: The keys to customer service, **Nation's Restaurant News**, Vol.31,No.31,P40.

Vogt, P, (1997), "Transfer of Power", **Credit Union Management**, Vol.20, No.6, PP44-45.

Warner, C, (1996), **Performance Coaching for Broadcast News people, Including Discipline Without Punishment,** Unpublished Manuscript, University of Missouri.

Wilkinson, A , (1998), "Empowerment: Theory and Practice", **Personal Review**,Vol.27, No.1, PP.40-65.

Willard, M, (1995), "Turning Up the Heat", **Journal for Quality and Participation**, Vol.18, No.4, PP.82-85.

Witherspoon, R & White, R, (1996), Executive Coaching: What is in it for you? **Training and Development**, Vol.50, No.3, PP.14-15.

Wright, P & Mondy, R & Noe, R, (1996), **Human Resources Management**, Scarborough: Prentice Hall, Canda Inc.

Wyer, Peter & Mason, James, (1999), "Empowerment in Small Businesses, Participation and empowerment: **An International Journal**, Vol.7, No.7, PP.180-193.

Zenger, J, (1991), "The power of Applied Principles, **Executive Excellence**, Vol.8, No.2, PP. 82-85.

ملحق (أ)

أعداد مجتمع الدراسة وعينتها

ملحق (أ)

جدول يبين أعداد مجتمع الدراسة وعينتها

الرقم	اسم المنظمة	مجتمع الدراسة	نسبة العينة	عدد مفردات العينة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات لمستبعدة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الصالح للتحليل من العينة
1	شركة مصانع الإسمنت الأردنية	240	55%	132	115	2	113	47.1
2	مؤسسة الموانئ	590	55%	325	285	30	255	43.2
	المجموع	830		457	400	32	368	44.34

ملحق (ب)
استبانه الدراسة

ملحق (ب)

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة / أخي الموظف

تحية طيبة وبعد،،،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري في خصائص الوظيفة في المنظمة التي تعمل بها .

يرجى تعاونكم في تعبئة هذه الاستبانة ، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، كما يرجى التلطف بإعادة الاستبانة للباحثة .

شاكرة لكم تعاونكم

بثينة زياد العبيديين

يرجى وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك .

1. الجنـــــــــس : ☐ أنثى ☐ ذكر

2. العمـــــــــر : ☐ 30 سنة فأقل ☐ 31 -39 سنة
☐ 40 -49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمـــي : ☐ الثانوية العامة فما دون ☐ الدبلوم المتوسط
☐ البكالوريوس ☐ الدراسات العليا

4. الخبـــــــــرة : ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6 -10 سنوات
☐ 11 -15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

5. طبيعة الـــعمـــل : ☐ إداري ☐ فني

6. مكان العـــــمل : ☐ مؤسسة الموانئ
☐ شركة مصانع الإسمنت الأردنية

يرجى قراءة الفقرات التالية ووضع إشارة (X) في الخانة التي تنطبق عليك :

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
1-	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
2-	توفر الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي.					
3-	إن إدارة المنظمة التي أعمل بها لديها الثقة في قدرتي على أداء مهامي المفوضة لي.					
4-	تتيح الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأي في أمور عملي.					
5-	أعمل في ظل نظام إداري يسمح لي في مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.					
6-	نشارك كعاملين في المنظمة في أغلب العمليات الحيوية فيها.					
7-	أعمل في ظل نظام إداري يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بمهامي اليومية.					
8-	تعطي المنظمة التي أعمل بها سلطة واسعة لاستخدام قدراتي في اتخاذ القرارات.					
9-	تقوم إدارة المنظمة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.					
10-	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.					
11-	أشعر بان إدارة المنظمة التي أعمل بها تقوم بتقدير جهودي.					
12-	أشعر بان إدارة المنظمة تساعدني على الإحساس الأكبر بإنجازي الحقيقي.					
13-	عملي في منظمتي يتطلب مني القيام بتعاون مشترك مع العاملين فيها.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
14-	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل منظمتي.					
15-	مناخ المنظمة بشكل عام يساعد علىكل عام يساعد على					
16-	تسمح الإدارة بإعطاء الجماعة حرية للتعبير عن آرائها .					
17-	أعتقد بأن إدارة المنظمة تساعدني على تطوير مهاراتي في العمل .					
18-	أعتقد أن إدارة المنظمة توفر لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار .					
19-	أعتقد بأن إدارة المنظمة توفر لي فرصاً جيدة للتطوير ذاتي .					
20-	أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدم في المنظمة يشجع التطوير الذاتي .					
21-	أقوم بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في المنظمة .					
22-	أقوم بتقليد سلوك بعض العاملين المميزين بالعمل .					
23-	أعتقد بأن محاكاة سلوك الآخرين المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل .					
24-	إن أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل .					
25-	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل .					
26-	لدي الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل .					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
27-	تشجع إدارة المنظمة العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم .					
28-	تخصص إدارة المنظمة الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة .					
29-	أعتقد بأن الواجبات اليومية التي أقوم بها تتسم بحالة من التنوع .					
30-	أعتقد بأن عملي يتطلب مني الإلمام بمهارات عالية للقيام به .					
31-	أعتقد بأن عملي يتطلب مني مهارات متنوعة .					
32-	أعتقد أن من الضروري أداء العمل الروتيني بطرق متنوعة .					
33-	أشعر بالحرية الكافية أثناء تأديتي لمهامي الوظيفية.					
34-	أقوم بتأدية معظم المهام الموكلة لي دون الاعتماد على رؤسائي .					
35-	أمتلك الحرية الكافية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملي .					
36-	أشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين .					
37-	يشكل عملي جزءً مهماً من مجموعة الأعمال التي تقوم بها منظمتي .					
38-	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المنظمة .					
39-	العمل الذي أقوم به يسهم بشكل واضح في تحقيق أهداف المنظمة .					
40-	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو منظمتي .					
41-	أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي .					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
42-	أشعر بأن استمرارية عملي مرتبطة باستمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها .					
43-	أشعر بأنني أستطيع القيام بأعمال جيدة للمنظمة بمفردي .					
44-	أشعر بالتقصير عندما لا يرتقي أدائي للمستوى المطلوب .					
45-	لدي القدرة على الحكم على مدى نجاحي في عملي دون إعلامي من قبل رؤسائي .					
46-	أستطيع الحكم على نوعية أدائي من خلال معرفة مخرجات عملي.					
47-	أستطيع من خلال عملي الحصول على تغذية فورية راجعة عن عملي.					
48-	تشكل التغذية الراجعة أساساً لتطوير مهاراتي في أداء واجباتي.					
49-	أشعر بان الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها واضحة.					
50-	أعتقد بان نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية فعال.					
51-	أشعر بان إنجاز العاملين في المنظمة يتحدد في ضوء المقارنة بين المعايير و الأداء الفعلي.					
52-	أشعر بان نمط القيادة المستخدم في المنظمة يأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين.					
53-	تتسم علاقات المرؤوسين مع بعضهم بعض في المنظمة بأنها علاقات تعاونية.					
54-	تتسم علاقات المرؤوسين مع رؤسائهم بأنها علاقات تعاونية.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
55-	يتسم نظام الحوافز المعمول به في المنظمة بالعدالة.					
56-	يتسم نظام المكافأة والأجور في المنظمة بالعدالة.					
57-	تتسم الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة بأنها مرتفعة.					
58-	أشعر بأنه من السهولة بمكان في المنظمة الحصول على المعلومات المطلوبة للقيام بمهامي الوظيفية.					
59-	أشعر بان المنظمة تحرص على إدخال برامج تدريبية جديدة لتطوير مهارات العاملين .					
60-	أشعر بان الإدارة العليا في المنظمة مقتنعة بتمكين العاملين وتطوير سلوكياتهم .					